

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

٢.١ الإطار النظري:

يعالج هذا الفصل مفهوم إدارة الموارد البشرية ومراحلها من تحديد وتخطيط وتنفيذ وتقييم، والتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، كما يعالج موضوع تدريب الموارد البشرية من ناحية فوائد التدريب للمورد البشري والأسباب التي توجب تدريب الموارد البشرية، وكذلك الفرق بين التدريب والتعليم. كما يركز هذا الفصل على بيان مفهوم التدريب في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان وهيكلية التدريب والمستجدات الحاصلة في وزارة التربية والتعليم بالنسبة للتدريب.

٢.١.١ إدارة الموارد البشرية

٢.١.١.١ التعريف بإدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية نشاط إداري مستقل عن وظائف الإدارة الأخرى، حيث تختص من اسمها بالعنصر البشري على وجه التحديد وهذا ما يضيفي عليها الأهمية الإدارية والموقع المميز في الهيكل التنظيمي للمنشأة، أيضا تختص بالحصول على تعاون الأفراد، أو الوصول إلى الأهداف والنتائج من خلال جهود الآخرين (شحادة وآخرون، ٢٠٠٠: ١٢).

والهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو مساعدة المنظمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية عن طريق جذب الموظفين والاحتفاظ بهم وإدارتهم بكفاءة وفاعلية (المعاينة والحموري، ٢٠١٣: ٢٠).

وما يقصد بإدارة الموارد البشرية أنها كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب

العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقتها في

عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، والوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية . كما تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تكوين قوة عمل مستقرة ، فاعلة ومتعاونة قادرة على العمل وراغبة فيه، أيضا كونها نشاط إداري متعلق بتحديد احتياجات المشروع من الأفراد وتوفيرها، وتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة. بالإضافة لكون إدارة الأفراد مجموعة من القواعد والأساليب الخاصة بتنظيم ومعاملة العاملين وتمتع هذه الإدارة بموقع قريب من المدير العام للمنشأة (شحادة وآخرون، ٢٠٠٠ : ١٤).

ويعرف الهيتي (٢٠٠٣ : ١١) إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الاستراتيجية والحفاظ عليها وتطويرها من خلال تخطيط واقعي وتوظيف ملائم للموارد البشرية، بالإضافة إلى تدريبها ومتابعة مستمرة لعملية تطويرها.

أيضا تعتبر إدارة الموارد البشرية حاليا من أهم الإدارات الموجودة في المنظمات حيث تتعامل إدارة الموارد البشرية تخطيطا وتنظيما وتوجيها ورقابة مع الفرد في المنظمة أي مع المحرك للنشاطات الأخرى في المنظمة (المدهون، ٢٠٠٥ : ١٤).

ويعرف مرسي (٢٠٠٣ : ١٦) إدارة الموارد البشرية بأنها مجموع الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

وتعرفها حسن (٢٠٠٠ : ٢) بأنها مجموعة الممارسات والسياسات التي تشمل الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة .

أما العلاق (٢٠٠٤ : ١٧) فيعرفها بأنها جزء من الإدارة يعنى بشؤون العاملين من حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعمالهم.

ويعرفها كافي (٢٠١٤ : ١٩) أنها سلسلة من الإجراءات والأسس تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتقييم والحوافز المالية والمعنوية.

ويعرفها قوي (٢٠٠٨ : ٤٧) أنها ذلك النشاط الإداري الذي يهتم بالعنصر البشري كمورد يجب استخدامه الاستخدام الأمثل وتنميته واستثماره بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال نظام متكامل من الوظائف يضم أنشطة خاصة بالفرد من: تخطيط، واستقطاب، وتوجيه، وتدريب، وتنمية، وأنشطة خاصة بالوظيفة وتشمل وصف الوظائف وتخطيط المسار المهني، الأجور والرواتب... إلخ.

ويرى الباحث بأن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تهتم بالعنصر البشري وتعنى بشؤونه من حيث التعيين والتأهيل والتدريب ليحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

وهذه بعض التعريفات، لإيضاح مميزات علم إدارة الموارد البشرية، وفي البداية نشير إلى أن هذه التعريفات تحكمت فيها محددات تاريخية بدءاً من مصطلح إدارة القوى العاملة، وإدارة المستخدمين، إلى إدارة الأفراد... وصولاً إلى بروز مصطلح إدارة الموارد البشرية كحقل معرفي ينظر إلى المورد البشري كعنصر مهم يحقق الميزة التنافسية ولا يقل عن غيره من رؤوس الأموال المادية، وفيما يلي هذه التعريفات (قوي، ٢٠٠٨ : ٤٨):

١- إدارة القوى العاملة:

وتعني مجموعة الأساليب التي تهدف إلى تحسين الاستفادة من الطاقات البشرية وعدم السماح بوضعها في غير موضعها مع تحديد خط واضح لكل فرد في موقع عمله الذي يناسبه،

وذلك عن طريق توصيف وتحليل وتقييم الوظائف والتنظيم الإداري وقياس الكفاءة والتوجيه والتدريب المهني (بدوي ومصطفى، ١٩٨٤ : ١٣٨).

٢- إدارة الأفراد:

هي التي تقوم بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتعيين واختيار وتنمية وتعويض ومكافأة العنصر البشري بغرض تحقيق أهداف المنظمة (العزاوي وجواد، ٢٠١٣ : ١٧).

٣- إدارة القوى البشرية:

تمثل إدارة القوى البشرية إحدى الوظائف الأساسية للإدارة في المشروع، وتعرف هذه الوظيفة على أنها مسؤولية كل من يقوم بمهمة الإشراف على الآخرين ووصف الوظائف الخاصة بالخبراء الاستشاريين الذين يؤدون مهام مختلفة للإدارة التنفيذية، إنها ذلك الجزء من النشاط الإداري المتعلق بإدارة القوى العاملة على اختلاف مستوياتها التنظيمية والعلاقات الداخلية بين هذه المستويات (عثماني، ١٩٨٠ : ٧).

٤- إدارة المستخدمين:

يركز مصطلح تسيير وإدارة المستخدمين حول إدارة ومراقبة العاملين، بينما تهتم إدارة الموارد البشرية بإدارة فريق العاملين وتحقيق التعاون بينهم وبين إدارة المنظمة - المؤسسة - وفي إدارة المستخدمين يتم التركيز على الجوانب التقنية في حين تركز إدارة الموارد البشرية على الأبعاد الاجتماعية والنفسية والثقافية للعاملين والمؤسسة على السواء (حجازي وسعاد، ٢٠٠٨ : ٤٩).

٥- إدارة الكفاءات:

تعرف الكفاءة على أنها القدرة على حل المشاكل المتخصصة في سياق ما، ويميز بين نوعين من الكفاءات، كفاءات تشغيلية وتمثل القدرة على إنجاز المهام، كفاءات ترتبط

بشخصية الموظف وعلاقاته بالآخرين، وكفاءات من المستوى الثاني، وهي الكفاءات الذهنية، وتهدف إدارة الكفاءات إلى تنمية المفاهيم والاتجاهات والقدرات والبحث عن أداء أمثل وتنمية البحث والتساؤل المستمر (قوي، ٢٠٠٨ : ٤٩).

ويرى الباحث من خلال التعريفات السابقة إن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن وظيفة هامة في المنظمات المعاصرة وهي عملية إدارية كممارسة وكنشاط تشتمل على تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الفرد داخل المنظمة، وإن إدارة الموارد البشرية تتكون من مجموع أنشطة متخصصة تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

٢.١.١.٢ التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية :

حقل إدارة الموارد البشرية نشأ وتطور ضمن مراحل تاريخية كانت بدايتها مع بدايات الفكر الإداري ممثلاً بمرحلة ما قبل الإدارة العلمية (التaylorية) أي ما قبل التصنيع لذا؛ فبدايتها هي إلا أفكار ومبادئ من حقول العلاقات الصناعية، واقتصاد العمل وعلم النفس وعلم الاجتماع الصناعي وعلم السلوك التنظيمي والإدارة العامة (العزوي وجواد، ٢٠١٣ : ٦٣).

ولإبراز تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية يجب ذكر مساهمة الحضارات الإنسانية في تطورها إلى وظيفة إدارية مع الثورة الصناعية إلى اعتبارها سياسة استراتيجية في الوقت الحالي، هذا مع وجود عوامل بيئية اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وفكرية أثرت على تطور إدارة الموارد البشرية (قوي ، ٢٠٠٨ : ٥٤).

ويمكن تقسيم مراحل تطور إدارة الموارد البشرية إلى أربع مراحل وهي:

أ) مرحلة الحضارات الإنسانية

ب) مرحلة التشكيل

ج) مرحلة النمو

د) مرحلة النضج

أولاً: مرحلة الحضارات الإنسانية :

١- العصور القليلة:

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية عرفت منذ الحضارات القديمة، فقد ظهرت مع وجود الإنسان والتي ظهرت معه وظيفة التسيير، فالأديان السابقة ومنها اليهودية والمسيحية بينت كيف كان الأنبياء "نوح وإبراهيم" (عليهم السلام) وغيرهم يوجهون عدداً كبيراً من الرجال والموارد لتحقيق أهداف متنوعة. وعموماً فالحضارات القديمة كالحضارات اليونانية والرومانية وحضارة ما بين النهرين والحضارة الفرعونية، كلها تجسد نتائج مذهلة في مبادئ التسيير والإدارة، من شق الطرق وبناء السدود والأهرامات... إلخ (بوهزة، ٢٠٠٤: ٢٥-٢٦)، كما تجسد الحضارة الصينية إدارة الموارد البشرية بصورة واضحة من ناحية وضع نظام لشغل الوظائف على أساس الاختيار والمفاضلة، كما اتبع اليونانيون بعض الطرق لشغل الوظائف على أساس قدرات الفرد ومواهبه، لم تأخذ بها الدول الحديثة إلا في القرنين السابقين (قوي، ٢٠٠٨: ٥٤).

٢- الحضارة الإسلامية:

ظهرت العديد من الدويلات العربية قبل الإسلام، على أرض الجزيرة العربية، مثل دولة الغساسنة، دولة المناذرة، الحضرموتية، الحميرية... إلخ، غير أنها لم تشكل مدارساً إدارية متميزة، إذ ظلت سيرورة الحياة قائمة على مقارعة الجناة ومواجهة الغزو. (قوي، ٢٠٠٨: ٥٨)

وقد ساهمت الحضارة العربية الإسلامية بشكل كبير في مجال الإدارة، في تنظيم شؤون الأفراد، وذلك من خلال قواعد ومبادئ وعمليات إدارية شملت جانب النظرية والتطبيق ومن بينها مثلاً: مبدأ الشورى - مبدأ تلازم السلطة والمسؤولية - مبدأ الحوافز - مبدأ المساواة في التعامل - مبدأ الرقابة والمحاسبة - مبدأ اختيار القادة والولاة ورجال الإدارة على أساس الكفاءة والجدارة (بوهرة، ٢٠٠٤ : ٢٦).

فالإدارة الرشيدة كانت الأساس التي اعتمدت عليه الحضارة الإسلامية في انتشارها على مستوى العالم آنذاك وهذا بفضل رجال أكفاء سهروا على تسيير موارد الخلافة بكل أنواعها بكفاءة (قوي، ٢٠٠٨ : ٥٨).

ويمكن التطرق إلى أهم منطلقات إدارة الموارد البشرية في النظرية الإسلامية ومؤشرات تطبيقها فيما يلي: (العلي، ١٩٨٥ : ١٢٩).

- ١- الإدارة الإسلامية إدارة ذات كفاءة وجدارة وأخلاق.
- ٢- الإدارة الإسلامية إدارة شورية.
- ٣- الإدارة الإسلامية إدارة تحتم بال الحاجات النفسية والروحية والمادية للإنسان.
- ٤- الإدارة الإسلامية إدارة ذات مسؤولية وعوية وسلطة مطاعة.
- ٥- الإدارة الإسلامية إدارة ذات رقابة ذاتية.
- ٦- الإدارة الإسلامية إدارة مثالية تمتاز بالشمول والإحاطة.

ومن الأمثلة على الإدارة الحديثة في القرآن الكريم: (عرب، ٢٠٠٩ : ٥)

في مجال التعامل مع المرؤوسين لا بد أن يتحلى القائد بصفات متعددة منها القدوة الحسنة، الرحمة، الاستشارة، والعفو عند المقدرة، وتؤكد هذه النصوص من القرآن الكريم على

هذه المعاني، قال تعالى: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٥﴾ كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴾ (القرآن. الصف ٦١: ٢-٣)

قال تعالى: ﴿ لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴾ (القرآن. الأحزاب ٣٣: ٢١)

وفي مجال تطبيق العدالة بين الناس قال تعالى: ﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴾ (القرآن. النساء ٤: ٥٨)

ثانياً: مرحلة التشكيل والتكوين (قبل ١٩٠٠):

تطورت في هذه الفترة الحياة الصناعية تطوراً كبيراً مع ظهور الثورة الصناعية والتي ظهرت منذ منتصف القرن الثامن عشر الميلادي. وما ميز الصناعات منذ القرن الثامن عشر الميلادي وما قبله أنها ظلت محصورة في نظام الطوائف المتخصصة وكان الصناع يمارسون صناعاتهم اليدوية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة (القيوتي، ١٩٩٠: ٤٢).

وفي أواخر القرن التاسع عشر الميلادي صدرت قوانين وتم تأسيس مؤسسات بدأت تضع اللبنة الأساسية لتنمية برامج إدارة الموارد البشرية، لكن تنفيذ هذه الأنشطة كان يحدث غالباً بطريقة عشوائية في الواقع العملي (قوي، ٢٠٠٨: ٦٤).

وقد كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنظمات رغم ما حققته هذه الثورة من زيادة في الإنتاج والسلع ورأس المال.

وعموماً فإن ما ميز هذه الفترة هو وجود علاقات عمل على مستوى وظيفة إدارة الموارد البشرية لكن غير منتظمة، فكان الهدف زيادة إنتاجية المصنع بغض النظر عن الاهتمام بالعمال (قوي، ٢٠٠٨: ٦٥).

ثالثاً: مرحلة النمو (التطور):

إن التطور النظري والعملي لإدارة الموارد البشرية في هذه الفترة حدث ما بين ١٩٠٠ إلى منتصف الأربعينيات، وفيها اكتسبت الإدارة صفة المهنية (قوي، ٢٠٠٨: ٦٥)، وبرز مفهوم إدارة الموارد البشرية عام ١٩٢٤م في شركة فورد (FORD) لصناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية أطلقه مؤسس هذه الشركة هنري فورد (Henry Ford) وكان تحت اسم إدارة الاستخدام Employment Department وذلك بسبب وجود الحاجة إلى إدارة مختصة تهتم باستقطاب واختيار وتعيين العمال وتحديد أجورهم، إضافة إلى دراسة أسباب دوران العمل المرتفع في هذه الشركة ومحاوله التفاوض مع النقابات العمالية آنذاك وتحسين العلاقة معها لمنع حدوث الإضرابات العمالية في الشركة نتيجة انخفاض الأجور (العزاوي وجواد، ٢٠١٣: ٦٥).

إن نجاح تجربة شركة فورد في إدارة الموارد البشرية جعل بعض الشركات الأمريكية والأوروبية تحذو حذوها وتنشأ إدارة خاصة لإدارة الموارد البشرية في كل منها (العقيلي، ٢٠٠٥: ٤٣).

وعندما قامت الحرب العالمية الأولى عام ١٩١٤م كان لها الأثر الكبير على الموارد البشرية بصورة عامة وعلى إدارة الموارد البشرية بصورة خاصة وذلك بسبب:

١- توجه معظم الموارد البشرية من الشباب إلى ساحات القتال.

٢- استخدام النساء من القوى العاملة بدلاً من الرجال.

٣- انخفاض الانتاجية في معظم الشركات آنذاك.

٤- النقص الكبير في المهارات للقوى العاملة الجديدة وخاصة النساء.

٥- التدخل الكبير من النقابات العمالية في أعمال المصانع والشركات (العزاوي

وجواد، ٢٠١٣: ٦٦).

وللأسباب المذكورة فرضت على إدارة المصانع والشركات العمل على:

(زيادة ساعات العمل - بذل جهود بشرية إضافية - زيادة الأجور - تحسين ظروف العمل)

وطبعاً هذا لا يتم إلا إذا كانت هناك إدارة ناجحة لإدارة الموارد البشرية وقادرة على

إقناع النقابات العمالية بعمالها من خلال وضع استراتيجية واضحة تأخذ بنظر الاعتبار الفرص

والتهديدات في البيئة الخارجية والقوة والضعف في المصانع أو الشركات عن طريق العلاقات

الصناعية (العزاوي وجواد، ٢٠١٣: ٦٧).

وقد ظهرت على مستوى إدارة الأعمال حركة الإدارة العلمية (التايلورية) نسبة إلى فردريك تايلور

(Frederick w. Taylor) الأب الحقيقي لهذا الحركة، وقد أكدت هذه الحركة على ضرورة التعاون بين

الإدارة والعمال من خلال التمسك العلمي للعمل (دراسة العمل) وتحديد أفضل الأساليب في الأداء

والاختيار والتعيين للأفراد المناسبين في الأعمال التي تناسبهم ومؤهلاتهم ووضع الأجور المناسبة وإزالة

مصادر الصراع بين الإدارة والعمال يمكن أن يقوم إلى زيادة الانتاجية وزيادة الأجور من خلال زيادة

الأرباح (الهيقي، ٢٠٠٥: ٢٤)، (حسن، ١٩٩٨: ٧٣)

وقد حاول تايلور أن يحدد المبادئ العلمية التالية: (العزاوي وجواد، ٢٠١٣: ٦٨)

١- تحديد مواصفات كل عمل.

٢- اختيار أو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

٣- التدريب ضرورة للعمال حتى يؤدون عملهم بطريقة علمية.

٤- الحوافز وأهميتها للعاملين وخاصة الحوافز المالية.

٥- التمييز بين الوظائف الإدارية والفنية.

٦- سلسلة القيادة والسلطة ونطاق الإشراف.

وقد ساهم مجموعة من العلماء بإضافات مهمة إلى ما قدمه تايلور من أفكار، حيث قدم كل من فرانك جلبرت (Frank Gilberth) وهنري جانت (Henry Gant) بعض الأفكار الجديدة حول طريقة دفع الأجور، تعتبر أكثر عدالة من طريقة تايلور، كما حققت أفكار جانت الخاصة بإعداد جداول العمل فوائد كثيرة عند استخدامها. (قوي، ٢٠٠٨: ٦٥).

وبالرغم مما قدمته حركة الإدارة العلمية من تأكيد على معايير العمل وتحسين طرقه ونظم الحوافز، إلا أن هذه الأفكار قوبلت بمحجوم ومقاومة عنيفة، تركزت على عدم حصول العمال على أجر مقابل إنجازهم معدلات إنتاج عالية، فضلاً عن إهمال الجوانب الإنسانية للعاملين (الشعبان والأبعج، ٢٠١٤: ٣٠).

وبعد حركة الإدارة العلمية ظهرت حركة العلاقات الإنسانية في عشرينيات وأربعينيات القرن الماضي، حيث اهتمت ببعض الجوانب التي كان قد أهملها أنصار الإدارة العلمية، فأهتم رواد حركة العلاقات الإنسانية بالعنصر البشري والعلاقات الشخصية للعاملين وعلاقتهم برؤسائهم، كما اهتموا بحوافز العامل ودافعه، وبالبيئات الفردية. وهكذا وضعت هذه الحركة العنصر البشري في مقدمة العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي، حيث اعتبرت المشروع نظاماً اجتماعياً أساسه الفرد، ولم تضحّ بالفرد على حساب العمل، كما فعلت حركة الإدارة العلمية (الخطيب، ٢٠٠٠: ٤٦)، (مرسي، ٢٠٠٣: ١٦).

وبدأت هذه الحركة بالقيام بأبحاث وتجارب في مصانع هاوثورن (Howthorne) بشركة الكهرباء

الغربية الأمريكية في مدينة شيكاغو وسترون اليكتريك (Western Electric) بقيادة التون مايو (Alton

Mayo) وحاولت هذه الحركة وضع المبادئ العلمية التالية: (العزاوي وجواد، ٢٠١٣: ٦٨-٦٩)

١- الموازنة بين الفرد والجماعة والمنظمة.

٢- ارتباط الروح المعنوية للعاملين بإنتاجيتهم.

٣- أهمية الحوافز المادية والمعنوية للعاملين وأثرها على إنتاجيتهم.

٤- النظر إلى الفرد العامل باعتباره إنسان له أفكاره ومبادئه وأحاسيسه.

٥- تفعيل دور إدارات الاستخدام وإيجاد أفراد مختصين بإدارة الأفراد ومن ثم إدارة الموارد البشرية.

وقد مهدت حركة العلاقات الإنسانية لظهور حركة العلوم السلوكية التي تنظر للإنسان على أنه

مورد بشري إنساني سلوكي، وأن المنظمة لا يمكن تحقيق أهدافها عن طريق وجود الموارد المادية فقط وإنما

ضرورة وجود الموارد البشرية القادرة والكفؤة لذا من الضروري الاهتمام بهذا المورد البشري الثمين المعقد

التركيب من خلال دراسته نفسياً واجتماعياً وسلوكياً وتهيئة المستلزمات الضرورية لإسعاده من أجز

مناسب وتلبية احتياجاته الضرورية (درة، ٢٠٠٨: ٤١).

وعموماً في مرحلة النمو التي بدأت تقريباً من ١٩١١م إلى الأربعينيات تبلورت ممارسة إدارة

الموارد البشرية بما يعرف بقسم شؤون الأفراد (Personnel Department) والذي يمثل دوره الرئيس في

تصميم سجلات العاملين والاحتفاظ بها، تحمل المعلومات الرئيسة عن العاملين مثل: تاريخ الالتحاق

بالعمل، ونوعية الوظيفة، والتدرج الوظيفي، الحالة الصحية،... الخ. كما تم التوصل في هذه الفترة إلى

أساليب متقدمة للغاية في اختيار العاملين فقد أفرزت الحرب العالمية الثانية استخدام الاختبارات النفسية

التي تساعد في الكشف بدقة عن اهتمامات ومهارات وقدرات الأفراد والتي تم استخدامها في مجال اختيار العاملين وإلحاقهم بالوظائف المناسبة في مجال الصناعة بعد ذلك (مرسي، ٢٠٠٣ : ٣٧).

رابعاً : مرحلة النضج (بعد ١٩٤٥):

وتبدأ هذه المرحلة من نهاية الحرب العالمية الثانية إلى الوقت الحالي وبدأت تقريباً من أواخر الخمسينات وتنامت حتى أصبحت إدارة الموارد البشرية علماً مستقلاً ومحور التنمية الشاملة والمستدامة في وقتنا الحاضر (قوي، ٢٠٠٨ : ٦٨).

وبعد النصف الثاني من القرن العشرين وانتهاء الحربين العالميتين الأولى والثانية، واستقرار العالم، أصبحت الحاجة أكثر إلى إدارة كفؤة متخصصة مهنية لإدارة الأعمال في المصانع والشركات وبالتالي زاد الاهتمام بإدارة الاستخدام وتغيير مصطلح إدارة الاستخدام إلى إدارة شؤون الأفراد والعلاقات الصناعية Personnel Management and Industrial Relations وأصبح لتخصص إدارة الأفراد مبادئ وقواعد وأصول تدرس في الجامعات الأجنبية والعربية وشاعت هذه التسمية كثيراً في أمريكا وبريطانيا، وطلبت الحكومات من أصحاب الأعمال آنذاك تفعيل دور إدارة الأفراد في منظماتهم وتكليفها بإجراء مفاوضات مع النقابات والتوصل إلى حلول لحل النزاع بينهم وبينها. وما بين الأعوام (١٩٦٠-١٩٨٠) زاد الاهتمام كثيراً بإدارة الأفراد وظهرت نظريات واتجاهات فكرية في كل من اليابان وكندا وأمريكا وأوروبا الغربية تهتم بإدارة الأفراد. وتنادي بتوسيع نطاق وظائف وممارسات إدارة الأفراد بحيث لا تشمل قاعدة الهرم الإداري فقط بل تشمل جميع العاملين في المنظمة وعلى مختلف مستوياتهم الإدارية: الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الدنيا (العزاوي وجواد، ٢٠١٣ : ٧٠-٧١).

وتغير المسمى من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية Human Resource Management

ويرمز إليه بالمصطلح (HRM) وهذا التغيير ليس تغييراً في الاسم أو المسمى. بل في مضمون وعمل ودور

هذه الإدارة في المنظمة كالاتي: (العزاوي وجواد، ٢٠١٣: ٧١)، (عبد الباقي، ٢٠٠٢: ١٥)

١- تغير دورها من منفذ لسياسات الموارد البشرية التي تضع أطرها العامة الإدارة العليا إلى دور المخطط والمنفذ في آن واحد.

٢- كان الهيكل التنظيمي لإدارة الأفراد مركزي وميكانيكي بينما أصبح في إدارة الموارد البشرية مركزي ولا مركزي وذات مرونة عالية.

٣- مدير إدارة الأفراد لا يشارك الإدارة العليا في وضع السياسة العامة للمنظمة أما مدير إدارة الموارد البشرية هو أحد أعضاء الإدارة العليا الذين يتخذون القرارات الاستراتيجية في المنظمة.

٤- وظائف إدارة الأفراد هي وظائف إدارة الموارد البشرية إلا أنها كانت تتميز بالنشاط الضيق وذات طابع اقتصادي، بينما وظائف الموارد البشرية تتميز بالنشاط الواسع والتكيف الدائم مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

٥- عمل إدارة الأفراد كان في الأعلى استشارياً للإدارة العليا، إلا أن عمل إدارة الموارد البشرية الآن اختصاصاً واحترافاً واستشارة أي التنوع والمكامل في الأدوار.

٦- يتميز العاملون في إدارة الموارد البشرية بالرقابة الذاتية والولاء وأنهم أهل للثقة على عكس ما كانت عليه إدارة الأفراد.

٧- أصبح العاملون في إدارة الموارد البشرية شركاء في العمل ومورد أساسي تنافسي من موارد المنظمة.

خلاصة لما تقدم ذكره يلاحظ الباحث أن نشاطات إدارة الموارد البشرية كانت متصلة بوظائف

تقليدية ذات علاقة بالفرد العامل مثل: حفظ السجلات والتعيين والنقل والترقية، إضافة إلى تقديم بعض

الخدمات كالرعاية الاجتماعية والتأمينات، كما كانت تتسم بإتباع النظام المغلق الطبيعي الذي يحرص الفرد العامل داخل التنظيم مع التطبيق الصارم للقواعد واللوائح والمركزية في اتخاذ القرار، ومع زيادة الاهتمام بالفرد العامل تحول مسمى الجهاز الإداري المسؤول عن شؤون العاملين من إدارة المستخدمين أو شؤون الموظفين أو العلاقات الصناعية إلى مسمى إدارة الأفراد. وفي أواخر القرن العشرين الميلادي ومع تزايد الإدراك لأهمية العنصر البشري والنظر إليه كأهم مورد للمنظمة والمسؤول عن تحقيق الأداء المتميز، تغير مسمى هذا الجهاز وصار إلى إدارة الموارد البشرية، وأصبح حالياً يدخل ضمن استراتيجية المنظمة بما يحقق الأداء التنظيمي من خلال الفرد والوظيفة والمنظمة والبيئة الخارجية، وأصبح الآن الاهتمام باستراتيجية الموارد البشرية.

٢.١.١.٣ أسس إدارة الموارد البشرية:

لقد قامت إدارة الموارد البشرية بتبني مدخلين للموارد البشرية، والذي يمكن أن تستفيد المنظمات من خلاهما وهما زيادة الفعالية التنظيمية وإشباع حاجات الأفراد، فبدلاً من النظر إلى أهداف المنظمة وحاجات الأفراد على أحدهما نقيضان منفصلان، وأن تحقيق أي منهما سيكون على حساب الآخر، أعتبر مدخل الموارد البشرية أن كلاً من أهداف المنظمة وحاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض، ولا يكونا على حساب أحدهما، لذلك أظهرت الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة الأفراد كموارد بدلاً من اعتبارهم عامل إنتاج. (مُجَّد، ٢٠١٤: ٣٦)

وهناك العديد من الأسس تقوم عليها الموارد البشرية: (حسن، ٢٠٠٠: ٢١)

١- الأفراد هم يعتبرون استثمار إذا أحسن إدارته، وتنميته يمكن أن يحقق أهداف المنظمة ويزيد

إنتاجيتها.

٢- إن سياسات الموارد البشرية، لا بد أن تخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية.

٣- بيئة العمل، لا بد أن تهيئ وتشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم.

٤- برامج وسياسات الموارد البشرية، لا بد أن تنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن المهم.

٢.١.١.٤ وظائف إدارة الموارد البشرية:

اختلف الكتاب والباحثون حول الوظائف والأعمال التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية وهناك من اعتبرها نوعين من الوظائف رئيسة ومساعدة، وآخرون اعتبروها تنفيذية واستشارية والبعض الآخر تخصصية وإدارية، إلا أننا يمكن أن نقسمها إلى ثلاثة أنواع من الوظائف هي: (الغزوي وجواد، ٢٠١٣: ٨١)

أ) الوظائف التخصصية (Professional functions):

وهي الوظائف المتخصصة التي تزاومها إدارة الموارد البشرية في المنظمة سواء كانت المنظمة تابعة لقطاع الدولة أو القطاع الخاص، ويختلف عدد هذه الوظائف من منظمة لأخرى تبعاً لفلسفة الإدارة العليا وحجم المنظمة ونوع التكنولوجيا المستخدمة وخصائص سوق العمل، وكفاءة ومهارة العاملين فيها. (الغزوي وجواد، ٢٠١٣: ٨١)

وتتمثل أهم الوظائف التخصصية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية بما

يلي: (أبو شيخة، ٢٠١٠: ٣٢-٣٣)، (ماهر، ٢٠٠٠: ٢٣)

١- تخطيط الموارد البشرية: يقصد بها تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً.

- ٢- تحليل وتوصيف الوظائف: التعرف على واجبات ومسؤوليات كل وظيفة وتحديد مواصفات من يشغلها.
- ٣- وضع نظم الاختيار والتعيين: أي الحصول على الموارد البشرية وإجراء عمليات المقابلة والاختبارات لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ٤- تصميم نظام الأجور: أي تحديد قيمة كل وظيفة وأهميتها النسبية وتحديد أجرها.
- ٥- تصميم نظم الحوافز: ويقصد به منح مقابل عادل للأداء المتميز، وتحديد الحوافز الفردية والجماعية.
- ٦- تصميم خطة التدريب: وتستهدف تحسين كفاءة العاملين من خلال تزويدهم بالمعلومات وإكسابهم المهارات المناسبة للعمل.
- ٧- تصميم نظام تقويم أداء العاملين: أي وضع نظام لتقويم أداء العاملين يتضمن كيف نقوم، ولماذا نقوم، ومتى نقوم، وآثار التقويم ونتائجه.
- ٨- وضع نظم الترقية والنقل: أي وضع سياسات لتنظيم حركة الموظف أفقياً ورأسياً.
- ٩- صيانة ورعاية العاملين: وتعني وضع نظم السلامة المهنية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين.
- ١٠- تطوير علاقات العمل: وتهتم بتهيئة جو من الثقة والتفاهم بين العاملين وبحث مطالب وشكاوي العاملين.
- ١١- حفظ النظام: وتهتم بوضع قواعد النظام والسلوك في المنظمة، وتحديد أنواع العقوبات والجزاءات.
- ١٢- تقديم الخدمات للعاملين: وتعني الخدمات والتأمينات المختلفة والبرامج الاجتماعية والترفيهية والتسهيلات التعليمية.
- ١٣- تخطيط المسار الوظيفي: ويقصد بما تخطيط التحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة.

كما تقدم يلاحظ الباحث ملاحظتين اثنتين: الأولى، أن أنشطة إدارة الموارد البشرية تتوزع على أربعة محاور: يتمثل المحور الأول في الحصول على الموارد البشرية ويتضمن (تخطيط الموارد البشرية- تحليل وتصميم الوظائف- الاختيار- الانتقاء) ، ويتمثل المحور الثاني في مكافآت الموارد البشرية والتعويض وخدمات الموظف، ويتمثل المحور الثالث في تنمية الموارد البشرية ويتضمن (التدريب والتنمية- وتخطيط وتنمية السلك الوظيفي- وانضباط العاملين)، ويتمثل المحور الرابع في صيانة الموارد البشرية ويتضمن (العلاقات العمالية والمساومات الجماعية- السلامة المهنية).

والملاحظة الأخرى تبين أن وظائف الموارد البشرية يقوم بها عادة أي مدير في المنظمة، فنجده يقوم بالواجبات والمسؤوليات الآتية: " الاشتراك في اختيار الموظفين الجدد - توجيه الموظف الجديد - تدريب المرؤوسين- زيادة الأجر، وإجراء الترقية، والنقل، وتوقيع الجزاءات أو التوصية بها- فرض قواعد النظام- تلافي حوادث وإصابات العمل- تحفيز المرؤوسين".

ب) الوظائف الإدارية (Managerial Functions) (الغزوي وجواد، ٢٠١٣: ٨٢-٨٣)

تحتاج كل وظيفة من الوظائف التخصصية لإدارة الموارد البشرية لإنجازها القيام بعدد من الوظائف الإدارية الأخرى الآتية:

- ١- التخطيط: وضع الأهداف والخطط والتنبؤ بالأعمال في ضوء الواقع.
- ٢- التنظيم: تحديد مهام وأعمال الأفراد والعاملين وتوزيعهم للقيام بتنفيذ تلك الخطط والسياسات والبرامج وصولاً إلى تحقيق أهدافها.
- ٣- التنسيق: وضع خطوط الاتصال بين العاملين وتشجيع التعاون بينهم لتحقيق أهداف المنظمة.
- ٤- القيادة: توجيه الأفراد العاملين نحو العمل ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل من خلال التحفيز والترغيب وجعل أهداف المنظمة وأهداف العاملين مشتركة.

٥- الرقابة: التأكد من الأداء الفعلي للعاملين يتناسب أو يتماشى أو يتطابق مع المقاييس الموضوعية لتحقيق الهدف وإذا كانت هناك انحرافات عن ذلك يتم اتخاذ الإجراءات الوقائية أو التصحيحية

(العلاجية) (الغزوي وجواد، ٢٠١٣: ٨٣).

ج) الوظائف الاستشارية (Staffing Functions)

إن إدارة الموارد البشرية بحكم تخصصها في أعمال تخطيط وتنظيم واختيار وتعيين وتأهيل وتدريب ونقل وترقية العاملين في المنظمة تعد أقدر الإدارات على تقديم المشورة لجميع الإدارات الأخرى بخصوص العاملين فيها سواء من الناحية القانونية أو الفنية، واقتراح التحسينات وتطوير التعليمات والأنظمة المتعلقة بالعاملين من أجور وحوافز وخدمات وظروف عمل وغيرها، ويستلزم هذا أن تكون إدارة الموارد البشرية أكثر اتصالاً والتصاقاً بالإدارات الأخرى في المنظمة وأكثر اطلاعاً على مشاكلها وأعمق تعاوناً وتفهماً لشؤونها المتنوعة حتى تتمكن من أداء دورها الاستشاري بالشكل المطلوب. والواقع العملي يجعل مهمتها الاستشارية تتسم بالحدودية (الغزوي ، ٢٠٠٦: ٣٣).

علاقة التدريب بوظائف تنمية الموارد البشرية الأخرى:

ويحتل التدريب مكانة مهمة بين الأنشطة الإدارية الهادفة لرفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل وذلك عن طريق محاولة تغيير مهارات الأفراد وقدراتهم من ناحية وتطوير أنواع أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم (زويلف، ٢٠٠٣: ١١٣).

يجدر بالذكر أن التدريب ما هو إلا عنصر من عناصر سياسات إدارة الموارد البشرية يرتبط بها ارتباطاً وثيقاً، تؤثر فيها ويتأثر بها . فعلى سبيل المثال ، تساعد عملية تخطيط القوى العاملة في تحديد العجز في المهارات، وهذا العجز يتم سده من خلال التوظيف، أو من خلال محاولة

تزويد العاملين بالمهارات اللازمة لسد العجز. كذلك الهدف الرئيس لتقويم الأداء الوظيفي هو تحديد الفجوات بين الأداء الفعلي والمتوقع، التي يمكن تضييقها عن طريق التدريب. وبالمثل يتم ربط التدريب بسياسات الترقية، لتحفيز العاملين على تنمية أنفسهم، وتطوير مهاراتهم باستمرار لتتاح لهم فرصة الترقية وشغل الوظائف العليا (رشيد، ٢٠٠١: ٦٨٨).

وكتيجة للنظر إلى الموارد البشرية على اعتبارها ميزة تنافسية فقد ظهر نمو علم جديد يطلق عليه إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، والتي تعرف على أنها " ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية بما يجعل من نواحي الإبداع والمرونة (ديسلر، ٢٠٠٣: ٥٦٠).

٢.١.١.٥ أهداف إدارة الموارد البشرية:

يتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضاً، وعندما

نحلل أهداف المنظمات بصفة عامة نجد أنها تنضوي تحت هدفين أساسيين هما: (كافي، ٢٠١٤: ٣٨)

- الكفاءة (Efficiency)

- العدالة (Equity)

حيث تتجسد الكفاءة من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها، وتتحقق

كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات. ويمكن التعبير عن كفاءة أداء المنظمة

من زاويتين هما: أداء المنظمة نفسها وأداء العاملين (الشعبان والأبعج، ٢٠١٤: ٤٤).

ويقاس أداء المنظمة من خلال العائد من الاستثمار، أو من خلال تحديد نصيبها في السوق، أو

مستوى جودة الخدمة المقدمة للمستهلكين. أما أداء العاملين فيمكن قياسه بواسطة مؤشرات عديدة،

كمعدلات الأداء، أو الإنتاجية، أو من خلال نسب الغياب، والحوادث والإصابات، والفصل من العمل، ومعدلات دوران العمل... الخ (رمضان، ١٩٩٦: ٩٦).

أما العدالة فإنها تتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بطريقة التعامل مع الموارد البشرية؛ ذلك أن مراعاة العدالة في أمور التوظيف والتدريب والتقييم والحوافز، تؤدي في النهاية إلى رضا العاملين. كذلك يمكن قياس العدالة من زاويتين هما: المنظمة والعاملين؛ إذ تستطيع المنظمة تحقيق العدالة من خلال سياسات واضحة في عدم التحيز أو المحاباة في كل ما يرتبط بالعاملين وتحقيق رغباتهم وطموحاتهم، ومن جهة أخرى نستطيع الحكم على عدالة المنظمة من خلال ملاحظة نسبة التظلمات والشكاوي ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات العاملين وتركهم للعمل (الشعبان والأبعج، ٢٠١٤: ٤٤-٤٥).

وفي ضوء هذين المبدأين الأساسيين للمنظمات (الكفاءة والعدالة) يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو الآتي: (السالم وجرجوش، ٢٠٠٢: ١٨)

١- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف، من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف.

٢- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات، وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً.

٣- تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كلما أمكن ذلك.

٤- تنمية قدرات العاملين، من خلال تدريبهم لمواجهة المتغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.

٥- إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.

٦- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين، وتفادي المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية.

٧- توقع العاملين إيجاد فرص عمل جيدة، وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المنظمة، عندما يصبحون مؤهلين لذلك.

٨- توقع العاملين وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد.

٢.١.١.٦ أهمية إدارة الموارد البشرية:

تنبع أهمية الموارد البشرية في الإدارة من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه، ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز (خيري، ٢٠١٣: ٢٤٦).

وترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى " بالميزة التنافسية للمؤسسات " (كافي، ٢٠١٤: ٣٥).

لذلك يمكن القول إن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين والاستعانة بتقنية عالية من الآلات والمعدات) بل إن التوسع الرأسبي للإنتاج هو توسع مكمل للتوسع الأفقي، وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المحفزة والقابلة لعمليات التغيير والتأهيل والتدريب (خيري، ٢٠١٣: ٢٤٦).

وتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات إن الإدارة السليمة

للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج الآتية: (كافي، ٢٠١٤ : ٣٦)

- ١- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.
 - ٢- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.
 - ٣- تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.
- كذلك تأتي أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال الإلمام بأهم أركان الإدارة السليمة للموارد البشرية يكون بإمكان المنظمة تجنب الكثير من المشكلات مثل:
- ١- تعيين الشخص غير المناسب للوظيفة.
 - ٢- المعاناة من معدل دوران وظيفي مرتفع.
 - ٣- عدم إقدام العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل.
 - ٤- تعرض المنظمة للمساءلة القانونية نتيجة التمييز غير الموضوعي بين العاملين، أو نتيجة عدم التطبيق السليم لقوانين الصحة والسلامة المهنية.
 - ٥- عدم رضا العاملين عن مرتباتهم وأجورهم مقارنة بغيرهم في المنظمة.
 - ٦- تدني فعالية العاملين نتيجة عدم التدريب الكافي.
 - ٧- عدم الالتزام بقوانين العمل (البرادعي، ٢٠٠٧ : ١٢).

وهناك عوامل أبرزت أهمية ودور إدارة الموارد البشرية أهمها: (كافي، ٢٠١٤ : ٣٦)

- اكتشاف أهمية العنصر البشري.
- كبر حجم المنظمة ونموه وكبر عدد الموظفين.
- ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل.

٢.١.١.٧ التحليل والخلاصة:

تناول هذا المبحث إدارة الموارد البشرية، فبداية كان التعريف بإدارة الموارد البشرية، وأنها عبارة عن نشاط إداري يهتم بالعنصر البشري. ثم عرض التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، بدءاً من مرحلة الحضارات الإنسانية وانتهاءً بمرحلة التصوُّج والتي بدأت بعد نهاية الحرب العالمية الثانية. واستعرضت في هذا المبحث أيضاً الأسس التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية ومن أهمها أن الأفراد يعدون استثماراً إذا أحسنت إدارته. وبعدها تم عرض وظائف إدارة الموارد البشرية والمقسمة إلى ثلاث وظائف تخصصية وإدارية واستشارية. وكذلك عرضت في هذا المبحث أهداف إدارة الموارد البشرية وهي أهداف المنظمة كما اتفق أغلب الباحثين وهما الكفاءة والعدالة.

وأخيراً تم استعراض أهمية إدارة الموارد البشرية حيث تنبع أهميتها من كونها أهم عناصر العملية الانتاجية وأنها ترتبط بالعنصر البشري نفسه.

٢.١.٢ التدريب

٢.١.٢.١ التعريف بالتدريب:

العنصر البشري هو الثروة الحقيقية والمتغير الأهم في عملية التدريب، والتدريب المناسب والمستمر هو أحد المحاور الرئيسة لتحسين هذا العنصر البشري، حتى يصبح أكثر معرفة واستعداداً وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب وابتكار (أبو النصر، ٢٠٠٩ : ١٧).

وتعتمد المنظمات للنجاح في تحقيق غاياتها لدرجة كبيرة على كفاءة أداء القوى العاملة القائمة بمهامها، وعلى قدرتها الإنتاجية، ومدى سرعة التكيف مع مستويات التقنية المستخدمة ومن هنا يمكن اعتبار الإعداد والتأهيل الجيد للقوى العاملة على أنه طريق الوصول للغايات.

حيث أدى التخصص في أداء الأعمال وضرورة مواكبة التقدم في التقنيات الحديثة والظروف المتغيرة والمتلاحقة في مجال الأعمال إلى اعتبار تدريب الموظفين من الحاجات الملحة بالإضافة لكونه من أهم الوظائف التي تسهم في تأهيل وتطوير القوى العاملة بما يتفق مع احتياجات المنظمات لمواكبة التدفق الهائل في المعارف والمعلومات (رشيد، ٢٠٠١ : ٦٨٧).

إذ يلعب التدريب دوراً أساسياً في التأثير على زيادة فاعلية وكفاءة المنظمات، حيث أصبح التدريب من النشاطات الأساسية المسندة لإدارة الموارد البشرية، كنتيجة لإدراك أرباب العمل لحقيقة اعتبار التدريب وإعادة التدريب للعاملين لكي يصبحوا قادرين على تحمل أعباء المستقبل مؤشراً فيما إذا كانت المنظمة ستنتج أم ستفشل (حنا، ٢٠٠٢ : ٢٠٩).

ويجىء التدريب استجابة لمتغيرات متعددة مثل استيعاب موظفين جدد أو إعادة التنظيم بما يتضمنه ذلك من تعديل في الاختصاصات أو استحداث أنشطة جديدة، أو استجابة لتعديل في سياسات

وإجراءات العمل أو تجهيزاته أي ما يتعلق بالتطوير التكنولوجي، كذلك يجيء التدريب من أجل علاج ظواهر سلبية مثل زيادة الغياب والتمارض وحوادث وإصابات العمل ومعدل دوران العمالة، وتزايد أعطال التجهيزات، بالإضافة لمواجهة شكاوي و ظواهر أخرى قد ثبتت قدرة التدريب على علاجها (مصطفى، ٢٠٠٠: ٢٥٢).

كما يعمل التدريب على إكساب المهارات التي تؤهل الموظفين للترقية وتقلد مناصب قيادية ذات مسؤوليات أكبر ورفع الروح المعنوية وزيادة الإحساس بالرضا لديهم، وتحقيق الاستقرار في المنظمة بالحد والسيطرة على تسرب الموظفين، الأمر الذي تظهر آثاره على مستوى أداء المنظمة وخدماتها (رشيد، ٢٠٠١: ٦٨٧).

وكلمة تدريب مشتقة من كلمة درب والدرب هو الطريق، فإن ذلك يعني وضع الأفراد والجماعات المستهدفة على الطريق السليم في العمل كي يسيروا فيه ويتعودوا عليه (هلال، ٢٠٠١: ١٣).

ولعل من المفيد أن نشير إلى أن الفعل "يدرب" To Train مشتق من كلمة فرنسية قديمة هي "Trainer" وتعني يسحب، وهناك العديد من التعريفات للفعل "يدرب" منه: ينمو بطريقة مرجوة، التمرين بالممارسة (ياغي، ٢٠٠٣: ٤).

ومن البديهي القول أن مفهوم التدريب لا يعد حديث النشأة، فالتدريب قديم قدم الإنسان الذي خلقه الله تعالى كاملاً عاقلاً في أحسن تقويم، وتمتد جذوره إلى أدبيات إدارة الأفراد وشؤون العاملين و ثم إدارة الموارد البشرية (الخلفيات، ٢٠١٠: ٢٦).

وقد عرف مُجّد (٢٠١٤: ٦٣) التدريب بأنه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادراً على مواصلة عمل ما، بهدف الزيادة الانتاجية له وللجهة التي يعمل بها. أما تعريف التدريب من وجهة نظر الحمادي (١٩٩٩: ١٣) أنه عملية هادفة تسعى لتطوير المورد البشري بتزويده بالمعلومات والمعارف اللازمة وتنمية قدراته ومهاراته والعمل على تعديل اتجاهاته وقناعاته وذلك من أجل رفع مستوى كفاءته وتحسين أدائه وزيادة إنتاجيته وتحقيق أهدافه الخاصة والوظيفية بأقصى قدر ممكن من الجودة والسرعة والاقتصاد.

ويعرفه السكارنة (٢٠١١: ١٩) بأنه عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته وتحسين سلوكه واتجاهاته بما يمكنه من أداء وظيفته بكفاءة وفعالية. ويعرف فيتزجيرالد (Fitzgerald, 1992: 81-84) التدريب على أنه عبارة عن اكتساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العملية المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية.

كذلك عرف التدريب على أنه العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم. كما أنه "الإجراء المنظم الذي يستطيع الأفراد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة" (السالم وصالح، ٢٠٠٢: ١٣٠).

كما عرف على "أنه عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تنمية وتطوير أهداف المنظمة في الوقت الحالي والمستقبلي"، أيضاً التدريب هو "الجهود الهادفة إلى تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات، ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد الحالية والمستقبلية" (الهيبي، ٢٠٠٣: ٢٢٣).

ويعرف التدريب من قبل الكرخي (٢٠١٤ : ١٥٣) بأنه نشاط منظم تقوم به المنظمة من أجل رفع قدرات أفرادها وتسهيل عملية انتقال الخبرات والمهارات ذات العلاقة بالأعمال التي يقومون بها من خلال إحداث تغيرات في سلوكهم تدفعهم لتطوير عملهم وتحسينه.

ويقصد بالتدريب زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة بالإضافة إلى كونه محاولة في زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها، وتعبير آخر هو عملية تعلم لمعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم (شحادة وآخرون، ٢٠٠٠ : ٥١).

وعرف التدريب بأنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها. بالإضافة لكونه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف محدد (شاويش، ٢٠٠٠ : ٢٣٢).

كما عرف التدريب بأنه "الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات، المهارات، المعارف، والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة" (برير، ١٩٩٧ : ١٦١).

وعرف التدريب بأنه "عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من العاحية المهنية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة" (زويلف، ٢٠٠٣ : ١١٣).

كما عرف على أنه "الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها، بشكل إيجابي بناء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة" (دره، ٢٠٠٣ : ١٠٣).

كذلك عرف على أنه " عملية تفاعل الشخص مع خبرات تعليمية تهدف إلى بناء وتطوير خصائص وقدرات مهارات ذهنية ومهارات أدائية ومهارات اتجاهية مرغوبة تجعله قادرا على أداء مهام وواجبات محددة ضمن ظروف وتسهيلات معينة " (جابر، ٢٠٠١: ٢١).

ويعرف الطعاني (٢٠٠٧: ١٥) التدريب بأنه عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية ذهنية محددة لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها، ويعتبره بأنه الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء.

أما (كشواي، ٢٠٠٦: ١١٨) فقد صاغ تعريف للتدريب على أنه " عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة . ويتمثل الهدف من هذه العملية في المواقف الخاصة بالعمل في تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل".

وبالنظر إلى التعريفات السابقة نجد أنها تركز على العناصر الآتية (الخلفيات، ٢٠١٠: ٢٩):

- التدريب هو عملية استثمارية يراد منها زيادة فاعلية وكفاءة الفرد في العمل.
- التدريب نشاط مخطط ومنظم يهدف إلى تغيير السلوكيات والمعارف والمهارات وتطوير القدرات.
- التدريب وسيلة وليس غاية.
- التدريب يساعد العاملين على تحقيق الفاعلية والكفاية في العمل وتعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء.

■ التدريب هادف إلى إمداد الفرد بمعلومات معينة لأداء عمل معين أو إمداده بإرشادات محددة تعينه على تحسين أداءه أو صقل مهاراته.

■ التدريب عملية تعلم المعارف، وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم.

ويلاحظ تعدد تعريفات التدريب في الأدب الإداري لدرجة صعوبة الاتفاق على تعريف شامل جامع للتدريب فبعضهم ينظر إليه على أنه عملية، وبعضهم على أنه نشاط أو جهد لتنمية معلومات المتدرب ومهاراته واتجاهاته. أما الباحث فيرى بأن التدريب هو ذلك النشاط المخطط والمنظم والموجه والمستمر، الذي يستهدف إحداث تغيير في سلوك الأفراد والجماعات في مجال العمل عن طريق مساعدتهم على التغيير في مهاراتهم ومعلوماتهم واتجاهاتهم، بهدف رفع كفاءتهم وفعاليتهم وقدرتهم الانتاجية وتحسين سلوكهم لتطوير الأداء في المنظمة.

ومن المفاهيم الرئيسية للتدريب (السلامي، ١٩٨٣: ٣٦٣):

١- التدريب نشاط رئيس مستمر ويقصد هنا أن التدريب ليس أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة أو

تنصرف عنه باختيارها. ولكن التدريب حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد

مواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شاعلها وهو نشاط رئيس مستمر من ناحية تكرر حدوثه

على مدار الحياة الوظيفية للفرد وملازم للتطور الوظيفي للفرد.

٢- التدريب نظام متكامل: وذلك لكونه ليس نشاطاً عشوائياً ولا يأتي من فراغ ولا يتجه إلى فراغ،

والتكامل يتمثل في العلاقات التبادلية بين مجموعة النظام مثل التكامل في مدخلات التدريب

وتكامل في الأنشطة التدريبية، أيضا تكامل في نتائج التدريب، وعادة يهدف التدريب إلى تحقيق

النتائج الآتية:

- نتائج اقتصادية: مثل خفض الوقت وتحسين الجودة.
 - نتائج سلوكية: تتعلق بدرجة عالية من الفهم.
 - نتائج بشرية: أي كوادر مؤهلة وذات قدرات عالية.
- ٣- التدريب نشاط متغير ومتجدد: وهو أنه يتعامل مع متغيرات ولا يجوز أن يتجمد في قوالب.
- ٤- التدريب عملية إدارية وفنية: يجب أن تتوفر لديه مقومات العمل الإداري .

٢.١.٢.٢ أهمية التدريب:

يعد التدريب وسيلة مهمة من وسائل إعداد الكوادر البشرية، وتطوير كفاياتها وتحسين أداء العمل وزيادة الانتاجية، وما يرتبط به من أبعاد ومداخل إدارية واقتصادية واجتماعية أو تنمية أو تكنولوجية، تسهم في تمكين العاملين من أداء العمل والإبداع فيه ورفع كفاءة وفاعلية العمل، وما ينبغي أن يحصل عليه العاملون من تحسين سلوكهم وتنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم. ويتضح الاهتمام بنشاط التدريب من خلال الأموال المستثمرة في مجال التدريب، حيث بلغ متوسط الإنفاق على التدريب (١٠%) من إجمالي ميزانيات بعض المنظمات ونجد بعض المنظمات تخصص (٢٥%) من مجموع الأجرور التي تدفع للعاملين لغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم وتحديث أساليب أدائهم للعمل (الخليفة، ٢٠١٠: ٣٠).

ولا شك أن الأهمية المتزايدة للتدريب إذا كانت تمثل ضرورة ملحة لكافة الدول بصفة عامة فإنها

أكثر إلحاحاً بالنسبة للدول النامية نظراً للعبء المضاعف الملقى على عاتق التدريب والمتمثل في اللحاق

بالدول والمعارف وتطبيقاتها. وتبرز أهمية التدريب؛ في أنه يؤدي إلى تحسين الأداء في الحاضر، والتأهيل لمسؤوليات أكبر في المستقبل، كما أنه مهم بالنسبة للأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة وخاصة الأعمال التي لم يسبق لهم التدريب عليها، فإنهم يحتاجون إلى التدريب على طبيعة هذه الأعمال. ومما لا شك فيه أن شعور المتدرب بأهمية التدريب أمر مهم، وتوافر هذا الشعور يؤدي إلى تقبله للتدريب والاستفادة منه (السكارنة، ٢٠١١: ٢١).

ويمكن بيان أهمية التدريب في خمسة جوانب رئيسة حددها الشرعة (٢٠١٤: ٢٣-٢٤) وهي:

- ١- زاد الاهتمام بالتدريب نتيجة التطور التكنولوجي الهائل وما رافقه من ابتكار طرق جديدة في أداء الأعمال بما يوفر الوقت والتكلفة والجهد.
- ٢- العولمة، وما رافقها من انفتاح الدول على بعضها وبالتالي زيادة إدراك المنظمات لأهمية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والتحسين المستمر لكافة موارد المنظمة ومنها المورد البشري لمواجهة المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
- ٣- إدراك المنظمات في الوقت الحالي لأهمية التدريب في تحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ودوره الكبير في المساهمة بتيسير طرق انسياب العمل وتطوير مهارات العاملين وتعريفهم بما هو مطلوب منهم.
- ٤- إدراك المنظمات لدور التدريب في المساهمة في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.
- ٥- إدراك المنظمات لدور التدريب في فهم السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتحديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

ويمكن توضيح أهمية التدريب على مستوى المنظمة والأفراد كما يلي (السكارنة، ٢٠١١: ٢٤-٢٥):

أولاً : بالنسبة للمنظمات الإدارية:

- ١- الانصهار في عالم الجودة الإدارية وتنمية الموارد البشرية بالاتجاهات الحديثة.
- ٢- رفع كفاءة المؤسسة الثقافية والعلمية وتحسين مستوى الإنتاجية العام.
- ٣- القدرة على التخطيط والتفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات.
- ٤- استخدام مفاهيم حديثة والاطلاع على تجارب عالمية متخصصة.
- ٥- التعامل مع المتغيرات ومواكبة التطور والتفكير بأسس علمية وتطبيقية حديثة.
- ٦- التخطيط لإصلاح الماضي وتطوير الحاضر والتنبؤ بالمستقبل والتخطيط والريادة.
- ٧- تطوير كوادر مؤهلة من المواطنين يساهمون في نمو وتطور الشركة.
- ٨- نشر الوعي بأهمية التنمية البشرية ومتطلباتها وتطوير أسس الرقي الوظيفي.
- ٩- توفر للمنشأة بيئة آمنة وسليمة تعمل على تشجيع الموظف على الإبداع وتحسين أدائه.

ثانياً: بالنسبة للمتدربين من داخل المنظمة:

- ١- رفع كفاءة الفرد بالمعلومات والمهارات اللازمة لعملية التنمية البشرية.
- ٢- اكتساب علوم تطبيقية وبرامج طويلة المدى وقصيرة المدى للتطوير.
- ٣- تعويض ما فاتته من مهارات لم يتسنى له اكتسابها في مجال التعليم التقليدي.
- ٤- الولاء للمنظمة والشعور بالاهتمام والاحترام وتوليد مشاعر الحب للعمل.
- ٥- الاطلاع على التجارب العالمية في تخصصه ومدى الاستفادة منها.
- ٦- كسر حاجز الرهبة مع العالم الخارجي وتعزيز دور الثقة بالنفس.
- ٧- الإبداع الوظيفي وتنمية التفكير في سبل تطوير الاختصاص من العلوم الحديثة.

٨- منح الفرصة للفرد بالمشاركة الفعالة في برامج التدريب لحل المشاكل الإدارية

العالقة (السكارنة، ٢٠١١: ٢٥).

وترجع أهمية التدريب كما بينها الطعاني (٢٠٠٧: ٢٢) إلى ما يلي :

- إتاحة الفرصة لصقل المهارات واكتساب الخبرات.
- التزود بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل.
- رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وفاعلية العاملين.
- توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

كما سبق يتضح للباحث أن التدريب عملية أو نشاط مستمر يهدف إلى تزويد الفرد بالمعلومات

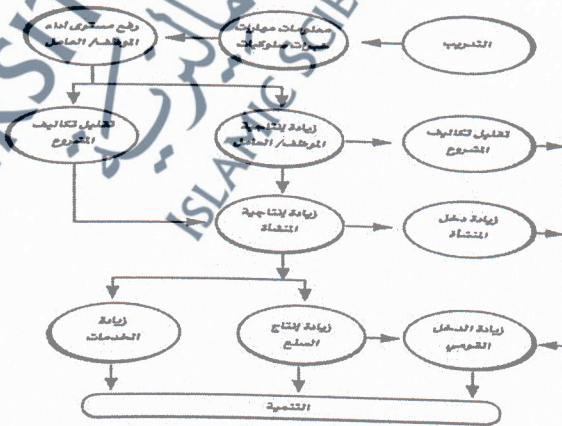
والمهارات والأفكار والقدرات والسلوك وهو لازم للموظف لجعله صالحاً لأداء عمله في الحاضر

والمستقبل، لما لهذه العملية من أثر في رفع الروح المعنوية للإفراد وزيادة كفاءة أدائهم، والشكل (٢) يبين

بوضوح أهمية التدريب.

شكل (٢)

أهمية التدريب



المصدر: (أبو النصر، ٢٠٠٩: ٢٢)

٢.١.٢.٣ مبادئ التدريب :

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة، ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية ويمكن إيجازها كما ذكرها السكارنة (٢٠١١: ٣١-٣٢) فيما يلي:

- ١- الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة.
- ٢- المنطقية: بأن يتم التدريب بناء على فهم منطقي دقيق وواضح وواقعي للاحتياجات التدريبية.
- ٣- الهادفة: أي أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديداً دقيقاً من حيث الموضوع والزمان والمكان ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.
- ٤- الشمولية: يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف ومهارات، كما يتوجب أن تتوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.
- ٥- التدرجية: وذلك بأن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة منظمة إلى الأكثر تعقيداً.
- ٦- الاستمرارية: بأن يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره وتميمته.
- ٧- المرونة: بأن يتطور التدريب وعملياته لمواكبة التطورات والتغيرات المستقبلية في المنظمات، والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية.

من ذلك يستنتج الباحث أنه ينبغي على أجهزة التدريب في المنظمات وكذلك المدربين إدراك مبادئ التدريب الأساسية والالتزام بها ضماناً للفعالية المرجوة من العملية التدريبية لتحقيق ثمارها في العمل.

٢.١.٢.٤ أهداف التدريب:

وهي الأهداف الرئيسة لعملية التدريب المتمثلة في زيادة المعرفة وتطوير المهارة وتغيير السلوك إلى ما هو إيجابي، ويسعى التدريب إلى رفع كفاءة العاملين بالمقدر الذي يمكنهم من أداء أعمال وظائفهم بأفضل صورة عن طريق الالتحاق بالبرامج التدريبية.

ويقصد بالهدف التدريبي " النتائج المحددة زمانياً ومكانياً ونوعياً، والتي تسعى العملية التدريبية لتحقيقها، والتي توضع لتلبية احتياجات تدريبية للعاملين أو المنظمات" (الخليفة، ٢٠١٠: ٣٤).

ويسعى التدريب كعملية تعلم ووسيلة فعالة تهدف إلى إكساب المهارات والاتجاهات والسلوكيات المرغوبة والمطلوبة للعاملين في المنظمة لزيادة أدائهم وكفاءتهم لتحقيق الأهداف الرئيسة الآتية (الشرعة، ٢٠١٤: ٢٦-٢٧):

١- ضمان أداء العمل بفاعلية وسد الفجوات الموجودة بين معايير الأداء المطلوبة وبين الأداء الفعلي للعاملين.

٢- تنمية وزيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة وزيادة ترغيبهم للعمل.

٣- مساعدة العاملين في المنظمة على تأدية الواجبات المطلوبة منهم بأفضل الطرق وبالكفاءة والفاعلية المرغوبة.

٤- حماية العاملين في المنظمة من الوقوع في الأخطاء أثناء تأديتهم لأعمالهم اليومية، وتقليل حوادث العمل.

٥- توفير الدافع الذاتي لدى العاملين لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجهم كماً ونوعاً من خلال توعيتهم بأهداف المنظمة وسياساتها واستراتيجيتها على المدى القصير والمتوسط والطويل.

٦- رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة.

٧- زيادة مهارات وقدرات العاملين وتسليحهم بمقومات تؤهلهم للتقدم للمناصب الوظيفية الأعلى في المنظمة.

وعلى الرغم من تباين وتعدد الأهداف التدريبية فقد حدد الكبيسي (٢٠٠٥ : ٢٣٣-٢٣٤) أهم الأهداف التدريبية :

- ١- إكساب معرفة شاملة للعمل الذي يمارسه الفرد لتعريفه بأهداف عمله والأنشطة التي تقع ضمن واجباته وصلته بالآخرين الذين سيعمل معهم.
- ٢- تنمية وتطوير المهارات والسلوكيات والأساليب الوظيفية لتسهم في زيادة الكفاءة وتحسين الأداء وتوظيف الخبرات والقدرات الشخصية لصالح الفرد أو المنظمة أو المجتمع.
- ٣- إتاحة الفرصة للابتكار والتجديد والإبداع والتنافس الإيجابي بحثاً عن التفوق والتميز لمواكبة روح العصر ومستجداته والتكيف مع التكنولوجيا في العمل.
- ٤- العمل على زيادة خبرة المديرين والمشرفين والعاملين وصقلها وإتاحة الفرص لهم لرفع مستوياتهم وتأهيلهم لوظائف أكثر مسؤولية لمقابلة الاحتياجات المتزايدة للتنمية الإدارية.

أما الطعاني (٢٠٠٧ : ٣١-٣٢) أجمل أهداف التدريب فيما يلي :

- ١- زيادة معارف المتدربين ومعلوماتهم.
- ٢- إكساب المتدربين بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاءتهم الإدارية.
- ٣- زيادة الاستقرار في الوظيفة بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدربين.
- ٤- زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق.
- ٥- زيادة الإنتاجية ورفع مستوى أداء الفرد.
- ٦- تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل والعاملين معهم.

٧- تحقيق عملية التكيف بين العمل وبين البيئة أي المنظمة التي يعمل بها.

وبرامج التدريب لها هدف أكثر اتساعاً من كونها تسعى لتدريب العاملين لكي يؤديوا وظائفهم بطريقة مرضية وجيدة، بل تهدف إلى تحسين كفاءة وفاعلية العاملين بتنمية معارفهم ومهاراتهم وإكسابهم الخبرات وتحسين أدائهم، لينعكس بالتالي على نجاح المنظمة وزيادة كفاءتهم وفعاليتها بشكل عام (الخليفات، ٢٠١٠: ٣٥).

ويلاحظ الباحث مما سبق بأن التدريب ينمي القدرات ويزيد الكفاءة والإنتاجية للعاملين ويؤدي كذلك إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ويزيد من الانتماء والولاء للعمل وبالتالي انخفاض معدل دوران العمل، وهنا لا بد من التركيز على أن يراعي واضعو خطة التدريب في المنظمة انسجامها وتناغمها، وانبثاقها من الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة، وأن تكون هذه الأهداف محددة تحديداً واضحاً ودقيقاً، وأن تكون واقعية وغير متناقضة مع بعضها، وأن تكون قابلة للقياس، وكذلك يجب أن يكون واضعو هذه الأهداف لهم معرفة كاملة بعملية التخطيط الاستراتيجي بالمنظمة وعلى إطلاع بالاستراتيجية الوظيفية للموارد البشرية وعلى استراتيجية نشاط التدريب بالمنظمة.

ويمكن تصنيف الأهداف التدريبية إلى ثلاث مجموعات رئيسية وهي (ياغي، ٢٠٠٣: ١١):

١- أهداف تدريبية عادية (روتينية): (Regular Training Objectives)

وتتضمن أهداف تقليدية تتخذ لمواجهة مواقف روتينية متكررة من حين لآخر، مثل تدريب الموظفين الجدد وتعريفهم بالمعلومات المتعلقة بالعمل والمنظمة التي سيعملون بها، وتشتمل هذه المعلومات أهداف المنظمة وأنظمتها وقوانينها وواجبات الأفراد ووظائفهم، والشروط العامة للخدمة، وتأتي هذه الأهداف في قمة هرم الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها.

٢- أهداف تدريبية لحل المشكلات: (Problem- Solving Training Objectives)

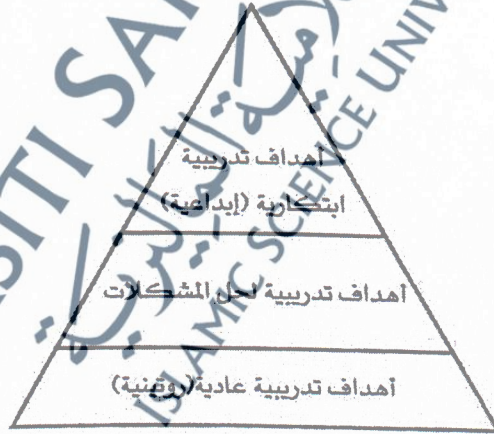
تتجه هذه الأهداف نحو إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه أفراد المنظمة والكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء عن طريق إعداد وتدريب أفراد قادرين على التعامل مع تلك المشكلات باستخدام أساليب علمية في علاجها.

٣- أهداف تدريبية ابتكارية (إبداعية): (Innovative or Change Making Training Objectives)

وتعتبر أعلى مستويات المهام التدريبية حيث تضيف أنواعاً من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج وتخفيض تكاليف التدريب، وتحقيق نتائج غير عادية (إبداعية أو ابتكارية) ترفع مستوى الأداء في المنظمة نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل إليها، والشكل (٣) يوضح أصناف الأهداف التدريبية.

شكل (٣)

أصناف الأهداف التدريبية



المصدر: (ياغي، ٢٠٠٣: ١٢)

٢.١.٢.٥ الأسباب الموجبة للتدريب:

تواجه المنظمات تحديات عديدة في أعمالها تستدعي منها إيجاد أفضل الطرق لتأدية الأعمال من أجل البقاء في ظل العولة وما صاحبها من منافسة شديدة بين منظمات الأعمال وتطور تكنولوجيا هائل وأساليب عمل جديدة، ومن هذا المنطلق أدركت المنظمات أهمية الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمة وظهرت الحاجة إلى التركيز على التدريب لتزويد العاملين بالمعارف اللازمة لتأدية الأعمال بأفضل الطرق وبأحدث الأساليب المتبعة، ويمكن إيجاز أهم الأسباب الموجبة للتدريب في المنظمة بما يلي: (الشرعة، ٤ (٢٠: ٣٢)، (أبو النصر، ٢٠٠٩: ٢٩).

١- الأعمال التطويرية في المنظمة: تظهر الأعمال التطويرية في المنظمة عندما تقوم المنظمة بتغيير الأساليب الحالية المستخدمة، حيث تبدأ المنظمة باستخدام تكنولوجيا حديثة ومتطورة أو تقوم بعمل تصميمات جديدة في منتجاتها الحالية، ومثل هذه الأعمال التطويرية في أعمال المنظمة توجب القيام بتدريب العاملين على كيفية أدائها بأفضل الطرق.

٢- اتساع أعمال المنظمة: ويظهر اتساع أعمال المنظمة في إحدى النواحي الآتية:

■ عندما تضيف المنظمة خطوط إنتاج جديدة.

■ عند إضافة خدمة جديدة.

■ عند إنشاء أقسام جديدة.

٣- إجراء تغييرات في المنظمة: ويظهر إجراء تغييرات جديدة في المنظمة عندما تقوم المنظمة بإجراء

تغييرات في السياسات أو في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ولذلك تظهر الحاجة لتدريب العاملين في

المنظمة على هذه التغييرات.

٤- انضمام موظفين جدد للمنظمة: من الضروري أن تهتم المنظمات بتدريب الموظفين الجدد وتنويرهم

على أعمال الأقسام المختلفة في المنظمة، ويتم التنوير والتدريب للعاملين الجدد بتعريفهم على أقسام

المنظمة وموظفيها وأعمالها وعملائها وأهدافها بشكل عام.

٥- التحركات الوظيفية: تحتاج حركات النقل والترقي للعاملين في دوائر وأقسام المنظمة المختلفة إلى

تدريب العاملين لأشغال المواقع الجديدة التي سينقلون إليها، وبالتالي لا بد من الاهتمام بالتدريب

لكافة الموظفين وخصوصاً المؤهلين لشغل مواقع متقدمة أو مواقع جديدة في المنظمة.

٦- ظهور بعض المشاكل السلوكية للعاملين: تظهر المشاكل السلوكية للعاملين عند ظهور وشيوع بعض

الظواهر السلبية الآتية: (زيادة نسبة الغياب في العمل - زيادة نسبة التأخر عن العمل - عدم

احترام وقت العمل - وجود الصراع في المنظمة - زيادة المخالفات الانضباطية - ارتفاع معدل

الدوران في العمل).

أما أهم الأسباب التي تؤدي إلى ظهور هذه السلوكيات: (انخفاض الولاء لدى العاملين - انخفاض

الروح المعنوية للعاملين - عدم تحقيق المسار الوظيفي للعاملين - عدم تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة

والأهداف الشخصية للموظف).

٧- زيادة حوادث العمل: ويظهر ذلك بسبب عدم القدرة على تأدية الأعمال بمهارة وضمن شروط

السلامة العامة المعمول فيها بالمنظمة.

٨- انخفاض مستويات الأداء للعاملين: وذلك بسبب وجود فجوة واضحة بين الأداء الفعلي للموظف

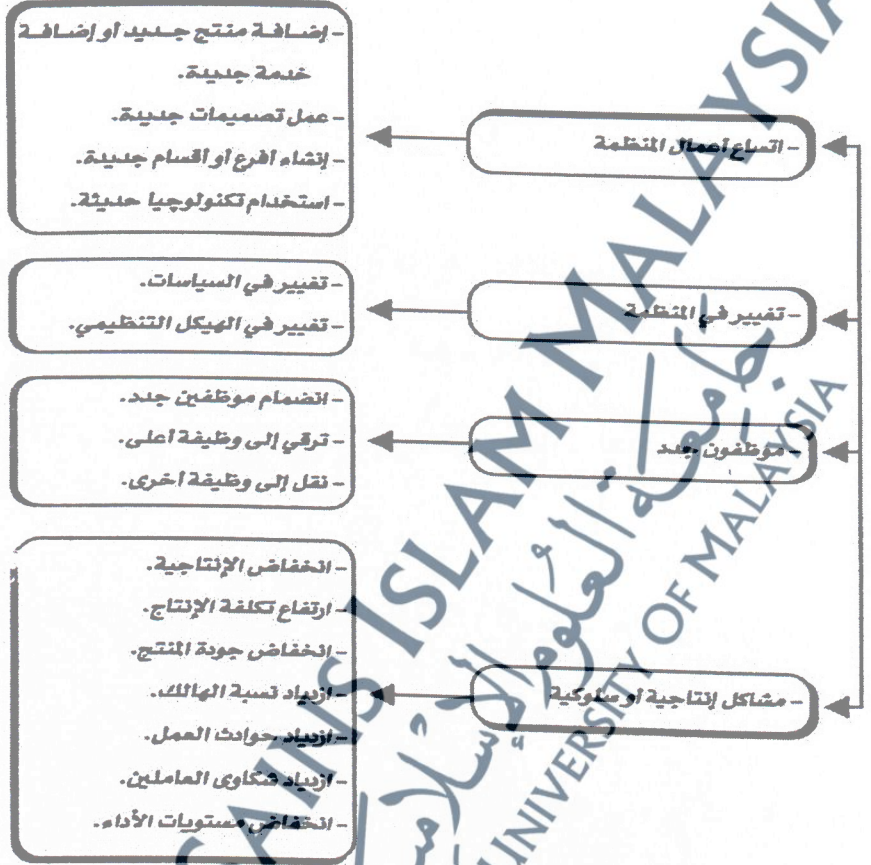
وبين ما هو مطلوب منه من أعمال.

٩- مشاكل إنتاجية: ويظهر ذلك في ازدياد نسبة التالف وفي انخفاض جودة المنتج وارتفاع تكلفة

الإنتاج (الشرعة، ٢٠١٤: ٣٢-٣٤)، والشكل (٤) يوضح الأسباب الموجبة للتدريب.

شكل (٤)

الأسباب الموجبة للتدريب



المصدر: (أبو النصر، ٢٠٠٩ : ٢٩)

٢.١.٢.٦ فوائد التدريب وأثره :

يعتبر التدريب الفاعل كحقيقة استثمارا في الموارد البشرية، يدر عوائد ومنافع كثيرة على المنظمة والموظف، في كل من المدى القصير والطويل حيث يسهم في زيادة القدرة على حل المشكلات باعتباره عملية تعليمية، كما ويعمل على تنمية القدرات الفكرية والتحليلية لدى الموظف، ويكسب الموظف مهارة التعامل مع الآخرين، أي زيادة قدرته على التكيف مع التغيرات التنظيمية والاجتماعية والتكنولوجية،

والدقة في العمل وبالتالي الحد من الحاجة للرقابة والإشراف من أجل متابعة عمل الموظف - وكتيجة لذلك تصبح التكاليف أقل ما يمكن (رشيد، ٢٠٠١: ٥٩). ولا بد أن يقترن التدريب بفوائد واضحة ومحددة للمنظمة والعاملين فيها.

وقد بين ضرار (٢٠٠٣: ٦٩) الفوائد العامة للتدريب فيما يلي:

- ١- تأهيل الموظف الجديد لتعلم المهارات والمعارف والاتجاهات التي تتطلبها وظيفته، وإكسابه الاتجاهات السلوكية الصحيحة، واستيعاب ثقافة المنظمة.
- ٢- التدريب يقلل من أخطاء العاملين، ويحد من الوقت الضائع وبالتالي يجنب الإدارة التكلفة المالية للأخطاء.
- ٣- يقلل التدريب من الفاقد من العمالة / العاملين الناتج عن دورانها خصوصاً إذا كانت بيئة العمل غنية بالحوافز.
- ٤- يوسع التدريب من وعي الموظفين بمتطلبات العمل والقوانين من شروط الصحة والسلامة، مما يقلل الحوادث في العمل.
- ٥- يوفر التدريب الكوادر الإدارية والفنية التي تحتاج إليها المنظمة كما يوفر فرصاً لترقية الموظفين، وكفاءة وفاعلية المنظمات.
- ٦- يزيد من إنتاجية وكفاءة وفاعلية المنظمات.
- ٧- تخفيض نسبة وقوع الحوادث وإصابات العمل.

أما الشاعر (٢٠٠٠ : ٣٥) فقد بين فوائد التدريب للمنظمة منا فيما يلي:

- تحسين ربحية المنظمة.
 - تحسين المعارف والمهارات للعاملين في المنظمة.
 - تحسين معنوية العاملين.
 - يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية.
 - تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته.
 - تخفيض نسبة وقوع الحوادث وإصابات العمل.
 - تهيئة وتنمية مناخ مناسب للنمو الوظيفي والاتصالات.
- ويرى السالم وصالح (٢٠٠٢ : ١٣٣) أن التدريب يحقق فوائد عديدة للأفراد الراغبين فيه، ومنها ما يلي:
- يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهارتهم في حل المشاكل التي تواجههم.
 - يساعد الأفراد على التغلب على حالات القلق والتوتر والاعتراب والصراع داخل المنظمة .
 - يزود الأفراد بمعلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.
 - يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي .
 - يقلل من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل .
 - يعمل على تكوين مهارات جيدة في مجالات العمل والحديث والاستماع .
 - يعمق الإحساس بالرضاء الوظيفي والإنجاز .
 - يقلل من دوران العمل نتيجة لازدياد الاستمرار والثبات في حياة العاملين .

من جانب آخر بين الطائي (٢٠٠٠ : ١٤٧-١٤٩) فوائد أخرى للتدريب وهي كما يلي:

١- خفض التكاليف (Cost-Saving): عندما يخطط للتدريب وفق برنامج منظم، ويتم الوصول إلى

تحسين كفاءة العاملين، فالتدريب يساهم في تخفيض تكاليف العمل عندها تزداد كفاءة العاملين وتزداد إنتاجيتهم.

٢- كفاءة العاملين (Employees Efficiency): حيث يصبح لدى العاملين في المنظمة معرفة جيدة

بعملهم، ويؤيدونه بالشكل المطلوب وبكفاءة عالية مما يقود إلى تحقيق الأهداف بسهولة في العمل.

٣- تحسين العلاقات الإنسانية (Improved Relationships): يساهم التدريب في تفاعل وتطوير

العلاقات الإنسانية بين العاملين والإدارة، وتتولد لدى العاملين قناعة بأنهم جزء من المنظمة مما يؤدي إلى نتائج إيجابية.

٤- الأمان والصحة (Safety & Sanitation): من خلال عملية التدريب يمكن الوصول إلى تغطية

ومعالجة كثير من المشاكل المتعلقة بالأمان والصحة.

٥- تخفيض الغياب وزيادة معدلات الإنتاج: إن عملية التدريب ومواصلة تقويتها وترسيخها لتطوير كفاءة

العاملين من المسؤوليات الجوهرية للمنظمة، التي تزيد من معدل الإنتاج وتقلل من معدل الغياب.

٦- إشباع رغبات وحاجات الضيوف (Guests Satisfaction): من الفوائد المهمة التي تجنيها الإدارة

من خلال عملية التدريب هي إشباع رغبات وحاجات الزبائن.

٢.١.٢.٧ أسس التدريب:

إن وجود التدريب للعاملين يحتاج إلى أسس وقواعد لتكون بمثابة وثيقة مرجعية يستعان بها عند البدء بأية برامج تدريبية يتم الاسترشاد بها في كل ما يتعلق بالعملية التدريبية، ويرتبط بوجود استراتيجية تدريبية محددة (الخلفيات، ٢٠١٠: ٤٠).

ويهدف التدريب الوصول بالمؤسسة / المنظمة إلى غايات ترجو تحقيقها من خلال الموارد البشرية المرجوة لديها، فهناك مجموعة من الأسس التي تقوم عليها برامج التدريب، ومن هذه الأسس ما حدده (الطعاني، ٢٠٠٧: ٣٥) ما يأتي:

- ١- أن يؤسس التدريب على إطار أو نموذج نظري يستمد مبادئه من الحقائق التجريبية.
- ٢- أن تكون أهداف البرامج التدريبي واضحة وواقعية.
- ٣- أن يعتمد التدريب وسائل متعددة لتحقيق أهدافه.
- ٤- أن يلي التدريب حاجات تدريبية حقيقية.
- ٥- أن ترتبط سياسة وأهداف واتجاهات التدريب رغبة بالأهداف والسياسة العامة للدولة بالموائمة مع تشريعات وأنظمة وقوانين الدولة، بأن يتم صياغة السياسة التدريبية بواسطة المستويات العليا لأي منظمة أو على مستوى مؤسسات الدولة - وينبغي قبولها واحترامها من قبل المستويات الوسطى والدنيا فيها.

٦- أن يتم استخدام التقنية الحديثة (الإلكترونية) في التدريب.

وصنف (الدحيات، ١٩٩٩: ٢٨-٢٩) أسس التدريب وفق ما يلي:

١- التدريب حسب طبيعة المكان: أن يكون التدريب إما داخل المنظمة وذلك في حالة توفر الإمكانيات الداخلية للتدريب أو أن يكون خارج المنظمة لإتاحة الفرصة للفرد للالتقاء بأفراد ذوي خبرات مختلفة أثناء البرنامج التدريبي (الدحيات، ١٩٩٩: ٢٨)، والتدريب داخل المنظمة يأخذ أنماط متعددة نذكر منها (الكرخي، ٢٠١٣: ١٥٣):

- فترة التجربة: التي يتعين على الموظف الجديد قضاؤها قبل أن يصبح مسؤولاً عن مهام وظيفته.
- الانتقال بين الوظائف داخل المنظمة: من أجل التعرف على المتطلبات الأولية لكل وظيفة وامتلاك صورة إنشائية عن العمل في المنظمة.
- المكتب المجاور لرب العمل: ويقضي أن يوضع مكتب الموظف تحت التدريب مجاور لمكتب المدير أو المشرف لإمكان متابعته ونقل البعض من الإرشادات والتعليمات والنصائح له.
- القيام بأعمال الغائبين: وذلك بتكليف الموظف الجديد بأداء أعمال زملائه الغائبين لفترة معينة والتواصل مع المدير خلال أداء هذا الواجب حين مواجهة أية مشاكل أو صعوبات.
- قاعة التدريب: وذلك بتخصيص قاعة مجاورة للموظفين لتدريبهم على بعض الأساليب ذات العلاقة بتطوير عملهم دون التأثير على ساعات عملهم الفعلية.
- مشاركة الموظف في الأنشطة واللجان: وذلك من خلال فسح المجال أمام الموظف المتدرب للمشاركة في أعمال اللجان التي تشكلها المنظمة لمختلف الأغراض.
- النشرات والتعاميم: حيث تحتوي هذه النشرات والتعاميم على مجموعة من الإرشادات والتوجيهات والتعليمات التي ترشد جميع الموظفين ومنهم الموظفين الجدد.

أما التدريب خارج المنظمة فيأخذ عدة مسارات منها (الكرخي، ٢٠١٤: ١٦٣-١٦٥):

- المحاضرات (Lectures): وهي من الأساليب الأكثر انتشاراً أو استعمالاً، إضافة إلى كونها من الأساليب القديمة والتي لا زالت فاعلة ومؤثرة وتهدف إلى إطلاع المتدربين مباشرة على جوانب المعرفة والأفكار والمفاهيم المستخدمة في عملهم، ويؤخذ على هذا الأسلوب أن مقدار المشاركة فيه محدودة بالإضافة إلى ضآلة الأفكار التي يمكن أن يحدثها في المتدرب.
- الحلقات الدراسية (Seminar): وتحتوي على حزمة من الطرق: كالمحاضرات، والمناقشات، والمؤتمرات، والعروض، وهي تتطلب مهارات من أجل إدارتها أكثر مما تتطلبها الأساليب الأخرى وخاصة الوقت الذي تستنزفه والجهد المبذول لأدائها.
- المؤتمرات (Conferences): وهذا الأسلوب يتركز على قيام مجموعة من الأفراد لبحث مشكلة محدودة أو قضية معينة من أجل الوصول إلى اتفاق لحلها.
- المناقشات (Panels): ويقضي هذا الأسلوب إثارة مجموعة من النقاط لبحث قضية معينة ويقوم المشاركون في المناقشة بطرح وجهات نظرهم بالإجابة على الأسئلة المثارة في تلك النقاط.
- المحاكاة (Simulation): وذلك بخلق نسخة من العمل مطابقة للأصل، ومشاهدة لظروفه لتدريب الموظفين على الأساليب التي تختلف من حيث صحتها وتميزها وتفوقها عن الأصل.
- الأفلام والأشرطة وغيرها: من الوسائل البصرية والسمعية وهي وإن كانت مكلفة إلا أنها أكثر جاذبية وشدا للموظفين للعملية التدريبية.
- دراسة الحالة (Case Study): وتستخدم لتدريب القيادات الوسطى حيث تنمي لديهم القدرة على التحليل والمتابعة والاستنتاج وحل المشاكل.

- تمثيل الأدوار (Role Playing): وذلك من خلال قيام المدرب بإسناد دور لمتدرب معين يقوم من خلاله بدور إداري أو إشرافي أو إنساني يمكن أن يقع في الحياة العملية.
 - التدريب باستخدام الكمبيوتر: وهو تدريب فردي يقوم به الأشخاص أنفسهم عن طريق جهاز الكمبيوتر ويتميز بانخفاض تكاليفه وسعة انتشاره ومرونته العالية.
 - الزيارات الميدانية (Field Trips Training): ويتيح هذا النوع من التدريب فرص إطلاع الموظفين على التجارب ميدانياً من خلال الوقوف على واقعها الفعلي وكيفية سريان العمل فيها، والتعرف على جوانب لا يمكن أن تتوفر في بيئة العمل داخل المنظمة.
- ٢- التدريب حسب الزمان: ويكون التدريب فيه على النحو التالي: (الدحيات، ١٩٩٩: ٢٩)
- قبل الالتحاق بالخدمة، وذلك لإعداد الفرد للقيام بالأعمال والواجبات التي ستوكل إليه عند الالتحاق بالخدمة.
 - التدريب أثناء الخدمة، وذلك لتابعة التطورات التي تحدث للأفراد في مجال اختصاصهم.
- ٣- التدريب حسب عدد المتدربين:
- التدريب الفردي
 - التدريب الجماعي
- ٤- التدريب حسب المادة التدريسية أو حسب المهارة المراد إكسابها للمتدرب :
- التدريب اللغوي.
 - التدريب الفني.

■ التدريب التخصصي.

■ التدريب على اتخاذ القرار.

٥- التصنيف حسب فئة العاملين المتدربة :

■ التدريب الإداري

■ التدريب الصناعي

٨.٢.١.٢.٨ التدريب والتعليم :

يحاول بعض الباحثين أن يفرقوا بين التدريب (Training) والتعليم (Education)، فقد فرق ليون ميغنسون L.Meggison بين التدريب والتعليم، بحيث أعتبر أن التدريب يحاول إكساب الفرد أساليب ومهارات معينة، في حين أن التعليم يحاول إكساب الفرد معلومات عامة. أما ليونارد نادلر L.Nadler فيقول بأن التدريب هو تعلم يهدف إلى تحسين أداء الفرد في عمله الحالي، أما التعليم فهو تعلم ما يرمي إلى تحسين أداء الفرد في عمل مستقبلي (السكازنة، ٢٠١١ : ٣٧). ويمكن بيان أسس التفريق بين التدريب والتعليم من خلال الجدول (١):

الجدول (١)

الفرق بين التدريب والتعليم

التعليم	التدريب	
إكساب الفرد أنظمة منطقية تهدف إلى تكوين وإعداد معلومات جديدة	إحداث تغيير في سلوك الفرد وتبسيط عملية النمو من خلال إكسابه مهارات محددة للعمل.	التعريف
توفير المعرفة والقيم والمهارات التي تتطلبها تحقيق حياة ناجحة للفرد، وتنمية قدراته على التعامل مع الظروف المتغيرة.	إمداد الفرد بمعرفة ومهارات وسلوك محدد تتطلبها طبيعة العمل.	الغاية
معلومات جديدة.	القيام بمهام محددة لتحقيق أهداف محددة.	النتائج المتوقعة
مدى طويل.	الاهتمام بالاحتياجات الحالية/مدى قصير.	الإطار الزمني

المصدر: (السكاينة، ٢٠١١: ٣)

العلاقة بين التدريب والتعلم والتعليم والتطوير:

إن أهداف التدريب تتمحور حول تزويد الأفراد بالمعلومات ومحاولة تغيير سلوك الأفراد، وليس استبدال فرد بآخر، وإنما المقصود بالتغيير الذي يطرأ على قدرة الفرد على الابتكار وتحليل الحلول للمشكلات التي تبحث عن حلول مناسبة لها (الخليفات، ٢٠١٠: ٤١).

ويحقق التدريب أهدافه من خلال ظاهرة التعلم " وتعني النشاط الذهني الذي بمقتضاه يحصل الفرد على المهارات والعادات والأفكار والاتجاهات والقيم والمثل، ويحتفظ بها ويستخدمها في تصرفاته وسلوكه "، الأمر الذي ينتج عنه تطوراً وتغييراً مستمراً في السلوك والأداء نحو الأفضل (ياغي، ٢٠٠٦: ١٤).

أما التعليم (Learning) فهناك الكثير من التداخل بينه وبين مفهوم التدريب (Training)، فالتعليم كما يرى تنن بام (Tennenbaum, 1997) فهو اكتساب المعارف والمهارات والاتجاهات الجديدة التي تعزز من قدرة الفرد على الأداء (الخليفات، ٢٠١١: ٤٢).

وترى أيوب (١٩٩٩: ١٥) التعليم بأنه " تزويد الفرد بحصيلة من العلم والمعرفة في إطار ومجال معين"، فهو يتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، بينما التدريب هو الوسيلة التي تمكن الفرد من ممارسة عمل بذاته واستغلال حصيلة التعليم من أجل أعراض الحياة العملية.

أما التطوير فإنه يمكن أن يوجه للارتقاء بالسلوكيات والمهارات والمعارف من خلال برامج التعليم والإطلاع الشخصي والتوجيه والمراقبة والإرشاد في موقع العمل، وبرامج التدريب، لذلك يمكن القول أن التدريب هو جزء من عملية التطوير (الخطيب، ٢٠٠٦: ٣١٥).

ويلاحظ الباحث أن العلاقة بين عمليات التدريب والتعلم والتعليم والتطوير هي متكاملة ومكاملة لبعضها البعض، فالتدريب يبدأ حيث ينتهي التعليم، والتطوير يبدأ من حيث ينتهي التدريب، ومن هذا المنطلق يتم الربط بين التعليم والتدريب بحيث يتم إعداد برامج التدريب وفق نظريات التعليم.

٢.١.٢.٩ التحليل والخلاصة:

في المبحث الثاني الذي يحمل عنوان "التدريب"، تضمن مجموعة من المطالب أولها: التعريف بالتدريب حيث تعددت تعريفات التدريب المذكورة وصعوبة الاتفاق على تعريف محدد حيث عرف الباحث التدريب بأنه النشاط المخطط والمنظم والموجه والمستمر الذي يهدف إلى تغيير في سلوك الأفراد. وعرض في المطلب الثاني أهمية التدريب سواءً على مستوى المنظمة أو الأفراد، واستعرض كذلك مبادئ التدريب وهي كثيرة ومنها الشرعية والشمولية، وأيضاً عرض في هذا المبحث أهداف التدريب وهي عديدة وأهمها رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة، وتصنف إلى ثلاث مجموعات: عادية، وأهداف لحل المشكلات، وأهداف ابتكارية.

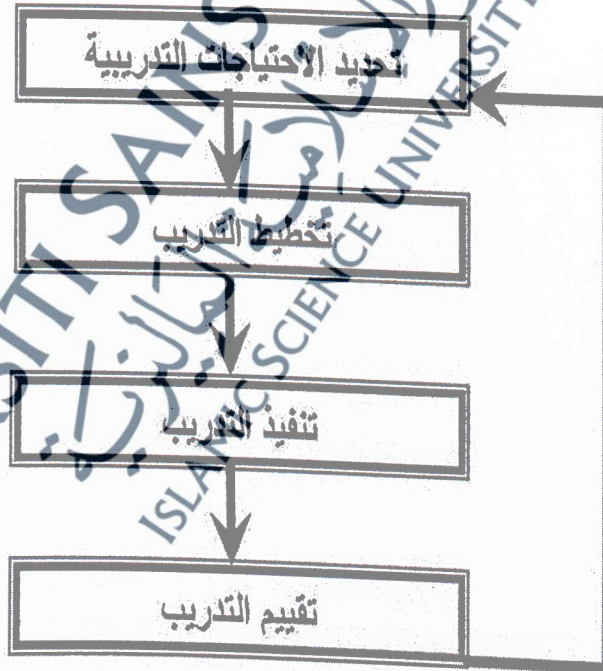
كما عرضت الأسباب الموجبة للتدريب وأهمها الأعمال التطويرية في المنظمة، وبعدها تم استعراض فوائد التدريب وأثره ومنها تأهيل الموظف الجديد لتعلم مهارات ومعارف تتطلبها وظيفته. وفي المطلب السابع ذكرت أسس التدريب ومنها أن يؤسس التدريب على إطار أو نموذج يستمد من الحقائق التجريبية. وأخيراً تم عرض الفرق بين التدريب والتعليم والعلاقة بين التدريب والتعليم والتطوير، وظهرت أنها علاقة متكاملة ومكاملة لبعضها البعض.

٢.١.٣ مراحل العملية التدريبية

التدريب هو جهد مخطط ومنظم تقوم به المؤسسة لتزويد العاملين بمعارف معينة لتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي. فهو عملية مستمرة يحتاج إليها جميع العاملين في المنظمة فهو لا يقتصر على موظف دون غيره أو وظيفة دون الأخرى، وتتقاسم فوائد التدريب كل من المنظمة والعاملين وحتى المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة. والتدريب عملية تتم على مراحل، تماماً مثل التسويق أو الإنتاج، وأنها الوحيدة التي تشمل كل أفراد المنظمة (أبو النصر، ٢٠٠٩: ٧٥). ويمكن تحديد مراحل العملية التدريبية في أربع كما يوضح الشكل (٥).

شكل (٥)

مراحل العملية التدريبية



المصدر: (أبو النصر، ٢٠٠٩: ٧٥)

٢.١.٣.١ تحديد الاحتياجات التدريبية Identifying Training Needs

١- مفهوم الاحتياجات التدريبية:

إن التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات يجعل النشاط التدريبي نشاطا هادفا ذا معنى للمنشأة والمدرسين، ويجعله نشاطا واقعيا هادفا، ويوفر كثيرا من الجهد والنفقات، ومما لا شك فيه أن الحاجة للتدريب تنشأ عن التوسع في حجم الأعمال مما يستلزم تعيين أفراد جدد يلزم تدريبهم أو لمواجهة النقص في عدد الأفراد نتيجة لتركهم أعمالهم مما يستدعي التدريب للأفراد الجدد مع الحرص على أن التدريب عملية مستمرة لازمة للعاملين الجدد والقدامى وفي جميع المستويات الإدارية (شاويش، ٢٠٠٠: ٢٣٦).

حيث أن أبو شيخة (٢٠١٠: ٣٩٦) يصف الاحتياجات التدريبية على أنها الفجوة بين مستوى الأداء المتوقع للأفراد ومستوى أدائهم الحالي وتعكس الاحتياجات التدريبية وجود "مشكلة ما" في المنظمة. ووجود هذه المشكلة يعني بالضرورة وجود "حاجة" لا بد من تحديدها والعمل على إشباعها.

ويتفق معه الكبيسي (٢٠٠٥: ٢٣٧) في تعريفه الاحتياج التدريبي أنه تلك الفجوة التي تقع بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه سواء في كميته أو نوعه أو كليهما معاً، وحين يحقق البرنامج التدريبي المنفذ أهدافه فذلك يعني أنه سد الفجوة لتظهر الحاجة لبرنامج تدريبي لاحق يوجه نحو أداء أفضل وأحسن للعمل.

ويري الطعاني (٢٠٠٧: ١٦٣) الاحتياجات التدريبية بأنها مجموعة من التغييرات المطلوب إحداثها في العاملين، والمتعلقة بمعلوماتهم وخبراتهم وأدائهم وسلوكهم واتجاهاتهم لجعلهم مناسبين لشغل وظائفهم، وأداء واجبات وظائفهم الحالية والمستقبلية بكفاءة وفاعلية عالية.

ويعرف الساعاتي (١٩٩٨: ١٥١) الاحتياجات التدريبية من خلال تحديده لمكوناتها الرئيسة

والتي تتمثل في المعارف والمهارات والاتجاهات، ويمكن تبيان هذا التعريف من خلال الشكل (٦)

شكل (٦)

تعريف مكونات الاحتياجات التدريبية



المصدر: (الساعاتي، ١٩٩٨: ١٥١)

وأشار ضرار (٢٠٠٣: ١١٢) في تعريفه للحاجة التدريبية أنها الفرق بين المعارف والمهارات التي تفرضها الوظيفة، وبين المستوى الحالي لمعارف ومهارات الموظف، وهذا الفرق هو ما يعرفه بفجوة التدريب ويتضح من ذلك أن هناك حاجة للتدريب لسد الفجوة الحاصلة والتي لا يمكن معالجتها إلا بالتدريب المناسب.

ويعرف الشرعة (٢٠١٤: ٩٧) الحاجة التدريبية بأنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الموظف الذي يشغل وظيفة معينة لكي يكون مناسباً ولائقاً لشغل هذه الوظيفة من خلال عملية التوازن بين ما تتطلبه الوظيفة الحالية والمهارات والقدرات التي تتوفر فعلياً في الموظف الذي يشغلها.

ومن خلال النظر إلى التعريفات السابقة يتضح أن مفهوم الاحتياجات التدريبية يتعلق ببعدين زمنيين هما: الحاضر والمستقبل، أي الوضع الحالي، وما يجب أن يكون عليه الوضع في فترة زمنية مقبلة (المستقبل). ويمكن بلورة هذه الاحتياجات حاضراً ومستقبلاً كما بينها علما (٢٠٠٤: ٤٠-٤١) فيما يلي:

(أ) مجالات معرفية أو معلومات أو اتجاهات أو مهارات ناقصة يراد تكملتها حاضراً أو تطويرها مستقبلاً.

(ب) مشاكل محددة (تنظيمية، إنسانية وغيرها) يراد حلها أو علاجها حاضراً أو تطوير القدرات لتفاديها مستقبلاً.

وبهذا تعبر الاحتياجات التدريبية عن الفرق بين المستوى المطلوب من المهارات والمعارف

والاتجاهات لأداء عمل معين، والمستوى المتوفر منها عند الفرد الذي يؤدي هذا العمل، ومن هذا المنطلق

لا تقتصر الاحتياجات التدريبية على جوانب القصور أو الخلل فقط، ولكنها تمتد أيضاً إلى جوانب تطويرية أخرى يراد تنميتها أو تعديلها أو تغييرها أو صقلها.

٢- تحديد الاحتياجات التدريبية:

يتطلب تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات إجراء بحوث ميدانية ومسحية بهدف التعرف على احتياجات الأفراد وجماعات العمل والمنظمة ككل، لأن هذه العملية تعتبر حجر الزاوية في أي نشاط تدريبي، فهي المرحلة التي يتم فيها تخطيط البرامج التدريبية التي تلبى الاحتياجات الفعلية، وعليها يتوقف نجاح أو إخفاق هذه البرامج (أبو شيخة، ٢٠١٠: ٣٩٦)، ويقصد بتحديد الاحتياجات التدريبية كما يرى الشميري وآخرون (٢٠٠٤: ٤٠١) على أنها تعبير عن أنواع التغييرات، أو كفاءته وفاعليته، وهو ما لا يتم إلا عن طريق التدريب.

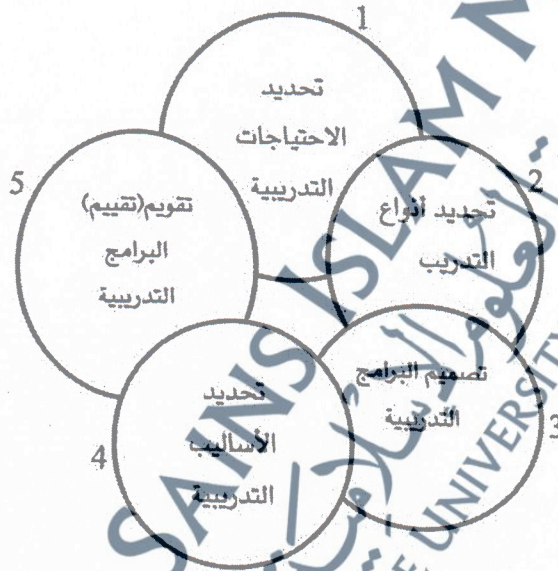
وتعرفها أبو قفه (٢٠٠٣: ٩٢) بأنها تحديد الأعداد والنوعيات من العاملين الذين يراد تدريبهم حتى يتم إكسابهم المهارات والمعارف والاتجاهات المطلوبة لرفع درجة فاعلية المنظمة، أما ضرار (٢٠٠٣: ١١٢) فيرى أن تحديد الاحتياجات التدريبية يشتمل على تحديد الموظفين الذين هم بحاجة إلى تدريب، ومعرفة نوع التدريب الذي يحتاجه هؤلاء الموظفون.

ويشير عبد الباقي وآخرون (٢٠٠٧: ٢١٧) إلى أنه يجب أن تحدد الاحتياجات التدريبية داخل المنظمة في ضوء الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة وهي مستقبلية، ولأن الأفراد العاملين يحتاجون للتدريب لتحقيق أهداف عملهم والتي هي جزء من أهداف المنظمة، وذلك كون أهداف المنظمة تحدد بدرجة كبيرة الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها.

لذلك يمكن القول أن تحديد الاحتياجات التدريبية غالباً ما تكون نتيجة لعملية مقارنة بين الأداء الحالي للمنظمة والأهداف التنظيمية المحددة سابقاً والمطلوب تحقيقها، ويمكن تصور العملية التدريبية ومن ضمنها تحديد الاحتياجات التدريبية في الشكل (٧) التالي:

الشكل (٧)

حلقة تحديد الاحتياجات التدريبية في العملية التدريبية



المصدر: (الصيرفي، ٢٠٠٣: ٣١٦)

ويمكن القول أن تحديد الاحتياجات التدريبية هو الأساس الذي يركز عليه التدريب السليم من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية في البرامج التدريبية، ويعبر الأسلوب العلمي السليم لتحديد المعارف والمهارات اللازمة - كما ونوعاً - لرفع كفاءة المتدربين، أي أن تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة يعتبر من أساسيات نجاح العملية التدريبية ويسبق أي عمل تدريبي (ياغي، ٢٠٠٣: ٨٥).

ويشير السيد (٢٠٠٤: ١٢٧) أنه يمكن النظر إلى تحديد الاحتياجات التدريبية على أنها منظومة فرعية من منظومة التدريب وتنمية الموارد البشرية، تتعلق بمجموعة التغييرات والتطويرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات العاملين، بهدف رفع مستوى أدائهم، أو التغلب على المشكلات التي تعرقل سير العمل أو الإنتاج.

وبناءً على ما سبق فإن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين تهدف

كما ذكرها الشرعة (٢٠١٤: ٩٧-٩٨) إلى ما يلي:

- تزويد العاملين في المنظمة بمجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجها هؤلاء العاملين في المنظمة من أجل أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.
- تحديد المعلومات المطلوبة أو المهارات أو القدرات التي يحتاجها العاملون في المنظمة لمواجهة تغييرات تنظيمية أو تكنولوجية أو لمقابلة تطوير أو توسع مستقبلي للمنظمة أو حل مشكلات متوقعة.
- تحديد الفئات الوظيفية المستهدفة من التدريب في المنظمة وتحديد أنواع البرامج التدريبية اللازمة لتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات لكل فئة من هذه الفئات.
- توفير المعلومات الأساسية التي يحتاجها المائمين على تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية والتي تساعد في إعداد الخطة التدريبية وتصميم البرامج التدريبية.
- ترجمة الخطة الاستراتيجية والأهداف التشغيلية للوحدات التنظيمية المختلفة بالمنظمة إلى عدد من الاحتياجات التدريبية.

- المساهمة في تشجيع الاستثمار في الموارد البشرية للمنظمة وذلك بتحديد ما ينقص العاملين في المنظمة من مهارات ومعارف وقدرات والسعي لتعزيزها لدى العاملين لأداء مهامهم الوظيفية المحددة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين المؤهلين للوظائف القيادية والإشرافية المستقبلية ضمن خطط الإحلال والتعاقب الوظيفي ومساعدة الموظفين للارتقاء في السلم الوظيفي.

٣ - أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية :

- لا شك أن تحديد الاحتياجات التدريبية عملية ذات أهمية عالية في المنظمات ومفيدة تضمن الجدوى المنشودة للبرامج التدريبية، لأن كافة العناصر الأخرى للعملية التدريبية تعتمد عليها (الظيفات، ٢٠١٠: ٦٤٥).
- وتكمن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية كما يراها كل من الشرعة (٢٠١٤: ٩٨-١٠٠)، و(الطعاني، ٢٠٠٧: ١٦٥) بما يلي:

- تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية حاسمة ومهمة جداً من أجل تحقيق الفعالية للبرنامج التدريبي حيث أنها الأساس الذي تُبنى عليه العملية التدريبية، وهي الأساس لكل عناصر العملية التدريبية من تحديد الأهداف التدريبية، وأنواع التدريب، وتحديد أساليب التدريب وتصميم البرامج التدريبية.
- تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية المؤشر العلمي والدقيق الذي يوجه التدريب في الاتجاه الصحيح.

- تساعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في التركيز على أهمية توصيف الوظائف وبالتالي فإن ذلك سيثبج المنظمة على العمل ببطاقات الوصف الوظيفي للوظائف في المنظمة، والتي تساعد على توضيح واجبات ومسؤوليات الوظيفة، ومتطلبات إشغال الوظيفة والمؤهلات العلمية المطلوبة والخبرات العملية التي يجب أن تتوفر في الموظف لأداء الوظيفة.
- كما تساعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في التركيز على أهمية تقييم الأداء وبالتالي فإن ذلك سيثبج على اهتمام المنظمة وتركيزها على أهمية سجلات عملية تقييم الأداء والتي تساعد على توضيح نقاط القوة والضعف في أداء الموظف، والمشاكل اليومية التي يواجهها في أدائه لعمله بأفضل الطرق لبناء على رأي المسؤول المباشر للموظف، وبذلك تعتبر عملية التقييم مصدر مهم ورئيس من أجل التعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمة.
- وتساعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في زيادة التركيز على عملية تحليل الوظائف في المنظمة.
- وتساعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في تحليل التنظيم ودراسة الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية لتحديد المواقع التي تحتاج إلى تدريب وتحديد التدريب اللازم.
- تعتبر الخطوة الرئيسية وحجر الأساس التي تبنى عليها كافة خطوات إدارة العملية التدريبية، فلا يمكن تخطيط البرامج التدريبية وتصميمها وتنفيذها وتقييمها بالطرق الصحيحة دون التحديد الدقيق والعلمي للاحتياجات التدريبية في المنظمة.
- تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وسيلة لدراسة حاجة كل فرد في المنظمة للتدريب من خلال الكشف عن جوانب الضعف فيمن تم تعيينهم حالياً أو الذين هم في المواقع التنظيمية الأخرى في المنظمة.

• تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية المحدد الرئيس لما يلي (نوع التدريب المطلوب - المدى الزمني للتدريب - مقدار التكاليف المالية للتدريب - تعتبر الوسيلة الرئيسة المحددة لاختيار أسلوب التدريب المناسب للمتدربين).

• تحديد الاحتياجات التدريبية هي الطريقة العلمية السليمة لتنفيذ التدريب بالطريقة الصحيحة والتي تؤدي بالتالي إلى الحفاظ على وقت وجهد ومال المنظمة.

٤ - الجهات المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية :

تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية متكاملة تأتي نتيجة جهود مشتركة وتعاون متبادل بين عدد من الجهات والأفراد المسؤولين عن تحديد الاحتياجات التدريبية، يمثلون شرائح مختلفة ويتمثل هؤلاء بما يلي: (الخليفات، ٢٠١٠: ٦٦-٦٧)

١- الموظف الذي يؤدي وظيفته: ويعتبر مصدراً أساسياً في تحديد الاحتياجات التدريبية، فهو الأقدر - الذي يستطيع - على تحديد احتياجاته التدريبية بنفسه لمعرفته بتفاصيل العمل وجزئياته.

٢- المدير أو الرئيس المباشر: وهو الذي يشرف على العمل، ويعرف طبيعة عمل الموظفين وما يلزمهم من معلومات ومهارات لأداء العمل على أكمل وجه.

٣- مسؤول التدريب بالمنظمة (اختصاصي التدريب): وهو الشخص المسؤول رسمياً عن القيام بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية والذي هو على اتصال دائم بالعاملين ويحصل على معلوماته منهم ليستطيع بذلك تحليل احتياجاتهم التدريبية.

٤- الإدارة العليا: للإدارة العليا دور مهم في عملية دعم التدريب، وتحديد الاحتياجات التدريبية

حيث لا تكتمل جهود الأفراد إلا إذا كان هناك تأييد من الإدارة العليا لتسهيل مهامهم.

٥- مستشار أو مختص خارجي: ويكون منتمياً إلى هيئة تدريبية استشارية مستقلة متخصصة في

الأنشطة التدريبية ويكون لها نفس دور مسؤول التدريب.

والشكل (٨) يوضح عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بوصفها نتيجة جهود تعاونية متكاملة مشتركة.

شكل (٨)

الجهات المشتركة في تحديد الاحتياجات التدريبية كعملية متكاملة مشتركة



المصدر: (الطعاني، ٢٠٠٧: ١٨)

٥- طرق جمع المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية :

تنبؤ المعلومات أهمية خاصة عند تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية والتي يترتب عليها تقدير نوع التدريب المطلوب، ومن يحتاج إليه، ومستوى الأداء المطلوب لمواجهة مشكلات محددة أو لتطوير أساليب العمل. كما يترتب عليها تحديد مدة البرنامج، وتحديد أهدافه، ومعرفة المهارات المطلوب اكتسابها (أبو شيخة، ٢٠١٠: ٤٠٠).

وهناك عدة طرق لجمع المعلومات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية ذكرها كل من الخليلفات (٢٠١٠: ٦٩-٧١)، و(الخطيب، ٢٠٠٦: ٣٠٧-٣٠٩) منها:

■ المقابلة الشخصية (Interview): يعتبر أسلوب المقابلة الشخصية من أنجح الوسائل وأكثرها فعالية لجمع البيانات أو المعلومات، وهي تفاعل بين شخصين القائم بالمقابلة (خبير/ مسؤول التدريب) والمتدربين المحتملين وذلك وجهاً لوجه بتوجيه أسئلة وتلقي الرد عليها. ومن مزايا المقابلة أنها تعطي المتدربين المحتملين فرصة كافية لإبداء الآراء وتقديم المقترحات. إلا أن للمقابلة عيوباً تتمثل في أنها تتطلب وقتاً طويلاً، وقد تؤدي إلى نتائج يصعب تطبيقها، ويمكن أن تنمي الإحساس لدى بعض المتدربين المحتملين بالحرج، وأنهم في مأزق يهدد مستقبلهم الوظيفي (أبو شيخة، ٢٠١٠: ٤٠٠).

■ الملاحظة (Observing): وتعتبر من الأساليب الفعالة والتي تساعد على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث أنها تمكن الباحث من مزامنة وملاحظة الوضع القائم إعطائه معلومات دقيقة عن

الحالة.

■ الاختبارات (Tests and Examination): تعتبر وسيلة جيدة لملاحظة وشرح أداء الأفراد في ظل ظروف مراقبة، وذلك بقصد قياس أداء الأفراد في وظائفهم الحالية، للتعرف على نواحي القصور التي يحتاج الأفراد إلى علاجها عن طريق التدريب وقد تجري المنظمة اختبارات معينة سواء اختبارات القدرة أو الاستعداد أو المهارة وغيرها.

■ الاستبانة (Questionnaires): وهي عبارة عن استمارة تتضمن عدداً من الأسئلة مطلوب الإجابة عليها ويضعها خبير التدريب بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية، وتستخدم لجمع المعلومات عن الموضوع المراد بحثه.

وهناك شروط لا بد من مراعاتها عند تصميم الاستبيان، منها: أن تكون الأسئلة واضحة لا لبس فيها، وأن تكون الإجابات المطلوبة، كلما أمكن ذلك، على هيئة "إشارات" يقوم الفرد بوضعها في المكان المخصص لها حتى يسهل حصرها وتبويب بياناتها. وأن لا تكون الأسئلة معقدة ترهق المدرب عند الإجابة عنها. وأن تكون موضوعية بحيث تلي الغرض الذي جاءت من أجله (أبو شيخة، ٢٠١٠: ٤٠٠).

■ تحليل المشكلات (Problem Analysis): من أهم وسائل نجاح التدريب تحليل مشكلات العمل ومعرفة السبب الحقيقي للمشكلة حيث يساهم التدريب في حل وعلاج مثل هذه المشكلات بكفاءة، ويجب دراسة المشكلة مع الأفراد المعنيين بها ودراسة آرائهم وكيفية علاجها مع تحديد الإجراءات اللازمة لها، ومن حسنات هذه الطريقة أنها تزيد التفاهم والاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين (أيوب، ١٩٩٩: ٢٦).

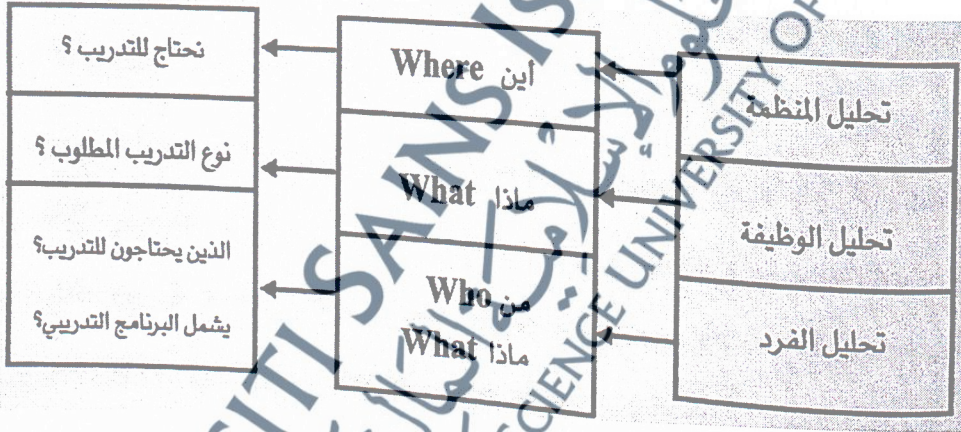
- دراسة السجلات والتقارير (Record and Analysis): حيث تظهر نقاط الضعف التي تحتاج إلى علاجها بالتدريب، ومن أهم مزاياها أنها تظهر مشاكل الأداء بوضوح تام وتقدم معلومات واضحة للرؤساء والمسؤولي التدريب وتقدم اقتراحات لحل المشاكل وتحدد التدريب اللازم لها.
- تقييم الأداء (Performance Appraisal): وهي عملية مستمرة حيث يخضع لها كل فرد في المنظمة وفي أي مستوى وظيفي لعملية تقييم مستمرة لأدائه، وتساعد هذه الوسيلة في الكشف عن الاحتياجات التدريبية التي يكون الموظف في حاجة إليها عن طريق التدريب (أيوب، ١٩٩٩: ٢٧).
- قوائم الاحتياجات: بحيث يعطى الموظف قائمة تحتوي على عدد من الفقرات تمثل الأعباء التي يقوم بها في وظيفته، والاحتياجات التدريبية التي يمكن أن تكون عنده، ويطلب منه أن يحدد البنود التي تمثل حالته أو تنطبق عليه، وتساعد هذه الطريقة في تحديد الاحتياجات التدريبية بدرجة عالية من الدقة (الطعاني، ٢٠٠٧: ٧٨).
- آراء العاملين (Self - Assessment): يعتبر الفرد (العامل) هو الأقدر على تحديد نوع التدريب الذي يحتاج إليه، وأن أخذ رأي العاملين في أنواع التدريب الذي يحتاجونه يجعلهم يقبلون على التدريب، ورفع معنويات الأفراد بدرجة كبيرة ونجاح عملية التدريب.
- الاستشاريون (Consultants): تلجأ المنظمة إلى استشارة جهات خارجية متخصصة مثل المعاهد والجامعات والمراكز التدريبية للمساعدة في الكشف عن الاحتياجات التدريبية التي يحتاجها الأفراد.

٦- مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية:

تبين أدبيات التدريب بأن هناك ثلاثة مستويات لتحديد الاحتياجات التدريبية وهي: مستوى المنظمة، ومستوى الوظيفة، ومستوى الموظف، ومهما اختلفت المنظمات في أداء أعمالها يمكن اتباع الأساليب التالية لمعرفة أين يقع الاحتياج التدريبي؟ هل على مستوى المنظمة؟ أم على مستوى الوظيفة؟ أم على مستوى الموظف؟ (الخليفات، ٢٠١٠: ٧١) والشكل (٩) يوضح أساليب تحليل تحديد الاحتياجات التدريبية.

شكل (٩)

أساليب تحليل تحديد الاحتياجات التدريبية



المصدر: (السيده، ٢٠٠٤: ١٢٩)

١) تحليل المنظمة (Organization Analysis):

تعني دراسة للأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية لتحديد المواقع داخل المنظمة، والتي يكون فيها التدريب ضرورياً والهدف الرئيس من تحليل المنظمة: هو تحديد مواطن الحاجة إلى

التدريب في المنظمة أو جزء أو أجزاء منها، وتحديد نوع التدريب الذي يلزمها. ويقوم مسؤول

التدريب بدراسة شاملة لأوضاع المنظمة القائمة (الخليفات، ٢٠١٠: ٧٢).

ويتضمن تحليل المنظمة الأمور التالية كما ذكرها أبو شيخة (٢٠١٠: ٤٠٢-٤٠٣):

- الأهداف الحالية للمنظمة: تبرز أهمية الأهداف بالنسبة للمنظمة في أنها مبرر وجودها، كذلك فإنها الأساس في استمرارها. وبالتالي فإن استيعابها وفهمها من قبل العاملين سيساعد على تحقيقها.
- الأهداف المستقبلية والمشروعات التي تعتمز تنفيذها والأسواق الجديدة التي تنوي المنظمة دخولها، وأساليب العمل التي تتبعها المنظمات المنافسة. وذلك بهدف التنبؤ بمسيرة المنظمة المستقبلية، وبالتالي الاتجاهات العامة للاحتياجات التدريبية.
- الهيكل التنظيمي: ويتضمن ذلك تحليل الهيكل التنظيمي بهدف التعرف على الأقسام والوحدات التنظيمية التي تتكون منها المنظمة واختصاصاتها، والمعايير المعتمدة في إنشاء هذه الوحدات، وحجم النشاط الممارس من قبل كل وحدة، وأساليب الاتصال، ومستوى التفويض، ونطاق الإشراف.
- المناخ التنظيمي: ويتضمن ذلك تحليل المناخ التنظيمي بالاستناد إلى عدد من المؤشرات مثل: معدل دوران العمل، ومعدلات التغيب، والتأخر عن العمل، وإصابات العمل، وشكاوي وتظلمات العاملين.
- القوى العاملة: تستهدف دراسة القوى العاملة هنا الوقوف على طبيعة التركيب الحالي لها في المنظمة. كذلك التعرف على حاجاتها الآتية والمستقبلية، في ضوء الاستخدام الحالي للقوى العاملة والتطورات التي ستطرأ عليها مستقبلاً (ترقية، نقل، فصل، تقاعد، إصابات عمل، وفاة، ... الخ) إضافة إلى احتياجات المشروعات المستقبلية.

■ كفاءة المنظمة: تستهدف التعرف على مدى كفاءة المنظمة في توظيف مواردها المختلفة، ويتم ذلك عادة من خلال عدد من المؤشرات منها: (تكاليف العمل المباشرة وغير المباشرة لإنتاج السلع والخدمات - تكاليف المواد اللازمة لإنتاج السلع والخدمات - التالف من الوحدات المنتجة - الإنتاجية الكلية أو الجزئية).

(٢) تحليل الوظيفة (Job Analysis):

ويطلق عليه أيضاً تحليل الوظائف. ويتم من خلال وصف الوظيفة (Job Description) حيث تجري مقارنة وصف الوظيفة بمواصفات شاغل الوظيفة، وتحديد أهم المهارات والقدرات والصفات التي تنقص شاغل الوظيفة، ويشير (ياغي، ٢٠٠٣: ١٠١) إلى ضرورة أن يقوم المخطط للتدريب بجمع المعلومات عن الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها وإمكاناتها ومتطلباتها واحتياجاتها، والصفات الواجب توافرها فيمن يقوم بها حتى يستطيع أن يؤدي عمله على أكمل وجه.

وكذلك يقوم المخطط للتدريب بجمع المعلومات عن الظروف المحيطة بالوظيفة، والمعلومات والمهارات والقدرات الضرورية لأدائها، والغرض من ذلك كله هو تحديد ما يجب أن يعرفه الموظف لتأدية تلك الوظائف، أو المهارات من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة المرجو تحقيقها، بالإضافة إلى ذلك يقوم مسؤول التدريب بتحليل واجبات ومسؤوليات الوظائف والعمليات المتضمنة لكل مهمة (الخليفة، ٢٠١٠: ٧٤).

(٣) تحليل الفرد (Individual Analysis):

يركز هذا الأسلوب على مدى قيام الموظف بأداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، في محاولة لتحديد المعارف والمهارات وسلوكيات العمل اللازمة لتطوير أدائه. وبناء عليه، فإن عملية التحليل هنا تنصب على الموظف نفسه لا على الوظيفة. كما أن التحليل لا ينصب على أداء الموظف لوظيفته الحالية بل يمتد للوظائف الأخرى المتوقعة أو المستقبلية التي يمكن أن يشغلها. ويتبع عادة في تحليل الفرد، بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية، عدة طرق منها: الملاحظة - مراجعة تقارير تقييم أداء العاملين - مراجعة سجلات العاملين (أبو شيخة، ٢٠١٠: ٤٠٤).

٧- المصادر المحتملة للتعرف على الاحتياجات التدريبية:

إن من أفضل السبل للتعرف على الاحتياجات التدريبية للمنظمة، هو دراسة أنظمة شؤون الأفراد (الموارد البشرية) فيها، حيث كثيراً ما تدلنا مثل هذه الأنظمة على نقاط الضعف التي تظهر الحاجة للتدريب وموقعها ونوعها، ومن مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية ما يلي: (الخليفات، ٢٠١٠: ٧٩-٨٠)

- الترقيات (Promotions): فعندما تتم ترقية موظفاً ما من وظيفة معينة إلى أخرى أعلى منها ذات مسؤوليات أكبر، فإننا نتوقع أن تكون هناك فجوة بين إمكانيات هذا الموظف ومعارفه، وبين متطلبات أدائه لمهام وظيفته الجديدة فيتطلب ذلك إجراء تدريب له.
- النقل (Transfer): فنقل الموظف من عمل إلى آخر قد يكشف لنا عن الحاجة إلى إجراء نوع من التدريب لإحداث التكيف المطلوب بين الشخص المنقول وعمله الجديد.

■ تقويم الأداء (Evaluation of Performance): كثيراً ما تشير تقارير الأداء الوظيفي إلى مؤشرات عن الحاجة للتدريب.

■ حوادث العمل (Work Accidents): قد يكون وقوع حادث في العمل عائداً إلى كون الموظف غير ملم بكيفية أداء عمله بشكل سليم، ويشير ذلك إلى أن هناك حاجة تدريبية في هذا المجال لتغطية النقص الموجود (أبوقفه، ٢٠٠٣: ٩٤)

■ الوظائف الجديدة (New Jobs): عندما يتم استحداث وظائف جديدة في المنظمة لإنجاز عمل معين (مؤقت أو دائم)، فإن شاغلي هذه الوظائف الجديدة في الغالب يحتاجون إلى أن يتم تدريبهم على كيفية أداء مهام العمل الجديدة، وكذلك تغيير الاختصاصات، أو تطوير التوصيف الوظيفي، أو تكوين إدارات جديدة (علماء، ٢٠٠٤: ٤١).

■ إدخال تكنولوجيا جديدة: كاستخدام الآلات، والمعدات الجديدة التي لم تكن معروفة من قبل، مما يستدعي القيام بتدريب العاملين عليها لجعلهم يتكيفوا مع الوضع الجديد.

■ الدراسات التي تطبق على العاملين الغرض تقدير احتياجاتهم التدريبية وتعطي مؤشراً عاماً عن احتياجاتهم التدريبية (الخطيب، ٢٠٠٦: ٣٢١).

٨- تصنيف الاحتياجات التدريبية:

يمكن تصنيف الاحتياجات التدريبية، كما ذكر الجندي (١٩٩٩: ٢٨-٢٩) كما يلي:

- احتياجات عادية (اعتيادية) منتظمة تتعلق بتدريب العاملين الجدد أو عند النقل أو الترقية وتنقسم غالباً بالتكرار والتشابه.

● احتياجات إنسانية متعلقة بمشاكل علاقات التعامل بين العاملين أو بين العاملين والإدارة أو اتجاهات العاملين.

● احتياجات فنية ناتجة عن نقص القدرات والمهارات اللازمة للعمل.

● احتياجات تطويرية وإبداعية لتطوير القدرات الذهنية والفكرية للأفراد لتلبية احتياجات المنظمة للتطوير والنمو ولماوية المتغيرات التكنولوجية والحضارية.

٩- مجالات الاحتياجات التدريبية:

يمكن تصنيف مجالات الاحتياجات التدريبية وفق ثلاث مجالات من المعارف والمهارات كما يلي: (عساف، ٢٠٠٠: ٨٤٦-٨٥)

أولاً: المعارف والمهارات الإدارية والفكرية والتجديدية: وهي التي تساعد على إثراء الثقافة العامة للأشخاص المعنيين، وبناء الفكرة على تحديد وتحليل المعلومات وتجديدها من أي محاباة أو تحيز أو عشوائية، ثم بناء التطورات الشاملة حولها، وذلك كأساس في عملية اتخاذ القرارات الأساسية ووضع الخطط والسياسات العامة وأحوج ما يكون لهذه المعارف والمهارات المستويات الإدارية العليا.

ثانياً: المعارف والمهارات السلوكية: ويتركز الاحتياج الأساسي إليها عادة في مستويات الإدارة الوسطى نظراً لطبيعة موقع هذه الإدارة ووظيفتها الرئيسية كحلقة وصل فاعلة تصل بين قاعدة الهرم وقمته، ولا ينحصر الاحتياج لهذه المعارف والمهارات على هذا المستوى وحسب بل لا بد لكل العاملين وفي جميع المستويات الإدارية من التمتع بها.

ثالثاً: المعارف والمهارات الفنية والتنفيذية: ويتركز الاحتياج لها في مستويات الإدارة الدنيا نظراً لأنها هي المعنية مباشرة بعمليات التنفيذ التي يغلب عليها الطابع الفني غالباً وتظهر قدر كبير من الحاجة للتدريب لتنوع مجالات العمل.

١٠ - نماذج تحديد الاحتياجات التدريبية:

وتتبلور في عدد من النماذج الفكرية التي تقوم بالتركيز على الأداء في المنظمة وتهدف إلى تشخيص المشكلات بأسلوب عقلاني منظم مع اقتراح الحلول التدريبية اللازمة لها وأهمها: (الخليفات، ٢٠١٠: ٨١)

أولاً: نموذج دوجان ليرد (Dogan Leiro): ويسمى نموذج (الفجوة بين أداءين) حيث تشتمل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في هذا النموذج على الخطوات الآتية (قطيشات وأبو الرز، ٢٠٠٦: ٨٣):

- أ- جمع معلومات من المنظمة التي تواجه مشكلات معينة.
- ب- مقارنة الأداء الحقيقي مع المعايير الموجودة أو المعايير التي يضعها المدرب.
- ج- اكتشاف وجود فجوة بين الأداء والمعايير أو عدم وجودها.
- د- تحديد مستوى أو حجم الفجوة المكتشفة.
- هـ- تحديد مدى معرفة الأفراد العاملين بمستوى أداء أعمالهم.
- و- تحديد الحلول التدريبية وغير التدريبية ووضع البرنامج التدريبي.

ثانياً: نموذج آلن بيرنشتاين (Alen Beirnistine): ويسمى نموذج إجراء التقدير المنظم للاحتياجات

التدريبية ويتمثل فيما يلي:

أ- اختيار استراتيجية تتصل بالاحتياجات المرتبطة بالكفاءات وتعلق بتحليل الأداء.

ب- تحديد الاحتياجات التدريبية والمتمثلة في الأداء المرغوب فيه والأداء الفعلي.

ج- التمييز بين الاحتياجات المتعلقة بالتدريب والاحتياجات المتعلقة بالعوامل الأخرى.

د- تحديد الأهداف التدريبية للبرامج التدريبية (الخلفيات، ٢٠١٠: ٨٢)

ثالثاً: نموذج روبرت ميجر (Robert Mager) وبيتر بايب (Peter Pipe): ويعتمدان في نموذجهما على

عملية تحليل الأداء من قبل الخبير بالتدريب أو الإداري في ضوء الإجابة عن الأسئلة التي تتعلق بالأداء

الواقعي المطلوب والمهارة ونواقصها وتعزيزاتها ومقومات الأداء الجيد والمكافآت ومعوقات الأداء

والمشكلات مع طرق حلها (الطعاني، ٢٠٠٧: ١٨٤).

رابعاً: نموذج ميلان كوبر (Milan Kubr) وجوزيف بروكوبينكو (Joseph Prokopenko): ويركزان في

هذا النموذج عند تحديد الاحتياجات التدريبية على حاجات العاملين ومتطلبات المنظمة؛ وبخاصة

المشكلات التي تعرقل الأداء والاحتياجات اللازمة لحلها (الطعاني، ٢٠٠٧: ١٨٤).

١١ - خصائص أساليب جمع المعلومات عن الاحتياجات التدريبية:

ينبغي أن تتم عملية جمع المعلومات المتعلقة بالاحتياجات التدريبية في منظمة ما، وفق منهجية

علمية دقيقة، وأن تستعمل طرق وأساليب متنوعة ومناسبة، وأن تتوافر لهذه الطرق والأساليب خصائص

وميزات محددة، وأن يتولى عملية جمع المعلومات أخصائيو يمتلكون الكفاءات العلمية والفنية والخبرات

التي تؤهلهم لجمع معلومات دقيقة وموضوعية وواقعية (الخلفيات، ٢٠١٠: ٨٣)، كما أن هناك خصائص عامة يجب أن تتوفر في طرق وأساليب جمع المعلومات عن الاحتياجات التدريبية بينها كل من (الطعاني، ٢٠٠٧: ١٦٩) و(ياغي، ٢٠٠٣: ٩٢) فيما يلي:

- الموضوعية (Objectivity): ويقصد بها أن لا تعتمد المعلومات التي يتم جمعها على حكم الشخص الذي يقوم بجمعها.
- الصدق (Validity): أي أن تصف البيانات والمعلومات التي يتم جمعها بالدقة والموضوعية والثقة والمصداقية وأن تعبر بدقة عن الاحتياجات التدريبية الحقيقية للعاملين في المؤسسة التي يتم مسحها.
- الثبات (Reliability): أن تعبر المعلومات التي يتم جمعها عن العاملين في المنظمة وعن احتياجاتهم التدريبية في وقتين مختلفين، بنفس المعلومات في الوقتين.
- التحرر من أو عزل عوامل الفساد (Freedom from Contamination): أي أن هناك بعض العوامل المتداخلة (الوسيلة) التي يمكن أن تؤثر على دقة المعلومات التي تقوم بجمعها والمتعلقة بالاحتياجات التدريبية، ولذلك يجب أن يتم ضبط هذه العوامل، وأن لا تفسح لها المجال لإفساد صدق ودقة المعلومات التي سنقوم بجمعها.
- توزيع النتائج (Distribution of Results): بأن يتم توزيع وتحليل المعلومات التي تم جمعها على المتدربين الذين قمنا بجمع المعلومات منهم والمتعلقة باحتياجاتهم التدريبية، وأن نزودهم بواقع احتياجاتهم التدريبية وأولوياتها.
- العملية (Practicability): أن تكون الإجراءات والأدوات التي يتم على أساسها جمع المعلومات سهلة الإدارة والإدراك والفهم المرنة.

١٢ - أخطاء تحديد الاحتياجات التدريبية:

هناك ثمة عدد من الأخطاء التي قد يقع فيها مخطوط العملية التدريبية عند تحديد الاحتياجات

التدريبية لمنظمتهم، أهمها: (الخليفات، ٢٠١٠: ٨٤-٨٥)

- عدم القدرة على التمييز بين الاحتياجات التدريبية (Needs) وبين الرغبات التدريبية (Wants) فقد يرغب مدير ما في أن يلحق أحد العاملين معه في برنامج معين لا يشبع احتياجات تدريبية حقيقية لذلك الشخص بقدر ما يحقق رغبة احدهما، ويكون لهذا الخطأ آثار ضارة إذ أن الفرصة التي منحت لهذا الفرد كانت على حساب فرد آخر في المنظمة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية في وحدة تنظيمية ما بمعزل عن الاحتياجات التدريبية للوحدات التنظيمية الأخرى، الأمر الذي قد يؤدي إلى تكرار الجهود وتحمل نفقات ليست ضرورية.
- الاعتقاد الخاطيء بان مختلف المشكلات التي تواجهها المنظمة يمكن إيجاد حل لها من خلال التدريب. في حين أن هناك مشكلات لا تعود في أسبابها إلى انعدام أو ضعف المعرفة والمهارة اللازميتين لأداء واجبات ومسؤوليات وظيفة ما.
- الاعتماد على الحدس والتخمين والتقليد لمنظمات أخرى، بدلاً من إجراء الدراسة العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- التركيز على الاحتياجات التدريبية الحالية، وإهمال الاحتياجات التدريبية المستقبلية مما يجعل التحديد غير دقيق (أبو شيخة، ٢٠٠٠: ٢٧٤).

ويرى علما (٢٠٠٤: ٥١) أن عدم المقدرة على التفريق بين المشكلة التدريبية والمشكلات

الأخرى هي سبب هذه الأخطاء، فالمشكلة التدريبية هي تلك التي يمكن علاجها عن طريق التدريب، أما

غيرها من القضايا والمشكلات فهي التي تحل بطرق أو أساليب أخرى غير التدريب وقد يضرها التدريب أكثر مما ينفعها.

فالباحث يرى مثلاً بأن التدريب لا يجدي عند موظف معين في وظيفة لا تتناسب مع مؤهله أو تخصصه أو درجات طموحه ودافعه؟ فالحل هنا هو وضع الموظف في المكان الملائم قبل التفكير في تدريبه، كذلك قد يرجع انخفاض أداء وإنتاجية موظف آخر إلى ضعف الحوافز التي يتقاضاها، وهنا أيضاً لا يجدي التدريب بل قد يصيبه إحباط والحل السليم هو إعادة النظر في الحوافز المقدمة للموظف، كما يجب التفرقة بين الوضع الذي يمثل احتياجاً تدريبياً (أي أنه يعالج عن طريق التدريب)، وذلك الذي يستلزم نوعاً آخر من العلاج.

١٣- المشكلات الرئيسية عند تحديد الاحتياجات التدريبية:

عند تحديد الاحتياجات التدريبية تواجه المنظمة مشكلات لا بد من وضع الحلول المناسبة لها، لكي تصل المنظمة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية بالشكل السليم، وبالتالي الوصول إلى تحقيق الأهداف التدريبية بفاعلية عالية ومحددة (الخليفات، ٢٠١٠: ٨٦)، وقد ذكر علما (٢٠٠٤: ٤٨-٥٠) أنه يمكن تحديد المشكلات الرئيسية التي تواجه عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات بما يلي:

- ١- عدم وعي إدارات المؤسسات بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ٢- إسناد عملية التدريب لغير المختصين أو لغير المهتمين.
- ٣- التسرع في تنفيذ البرامج التدريبية فلا يسمح الوقت بالانتظار لتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية.

٤- الاهتمام بالكم دون الكيف (النوعية) في البرامج التدريبية، وذلك بالاهتمام بعدد المتدربين الذين يجتازون الدورات التدريبية، وليس نوع المهارات والمعارف والسلوكيات التي يكتسبونها من هذه الدورات (مقدار الاستفادة).

٥- القصور في البيانات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية كعدم تعاون الموظف الذي يؤدي العمل لضعف وعيه بفاعلية التدريب.

٢.١.٣.٢ تخطيط البرامج التدريبية Planning of Training Programmer

يقال إن "الفشل في التخطيط .. هو التخطيط للفشل". ولا يغيب عن بال أحد أهمية التخطيط للمهام والمشروعات كافة. إن التخطيط (Planning) مهم جداً للإنسان، وهو عكس العشوائية والعفوية والارتجال وعدم النظام، واستعمل الإنسان منذ نشأته أسلوب التخطيط للتغلب على مشكلة الموارد المحدودة أمام الحاجات المتعددة. ولعل أول تجربة للتخطيط تناقلها التاريخ تلك التي قام بها سيدنا يوسف (عليه السلام) في تفسير حلم فرعون مصر، وتوزيعه للمحصول بين السنين العجاف والسنين الرواج. فالتخطيط هو بوصلة تحديد الاتجاه المرغوب والمرسوم، لإنجاح الأعمال والإنجازات، وهو الدليل نحو المستقبل، وصولاً إلى الأهداف المطلوبة (أبو النصر، ٢٠٠٩: ١٠٧).

إن تخطيط التدريب عملية مرنة ومستمرة مع استمرار المنظمة وتطوير أهدافها، وهذا يعني أن هناك الحاجة إلى إعادة النظر في التخطيط القائم وسياسته تبعاً لذلك وأن يخطط التدريب لفترات معينة ويكون خلالها خاضعاً للمتابعة والرقابة (العزاوي، ٢٠٠٦: ٢٧).

كما أن التدريب ليس هدفا في حد ذاته، بل وسيلة لتحقيق غايات معينة ومثله مثل العمليات الإدارية الأخرى، إذا لم يتم التخطيط له بعناية وفق خطوات علمية مدروسة فإنه قد يكون مصدراً لتبديد الموارد فنجاح التدريب وتحقيق الهدف منه يتوقف على التخطيط والإعداد الجيد له (رشيد، ٢٠٠١ : ٦٨٨).

ولكي تضمن تحقيق الأهداف التدريبية يجب أن نخطط للتدريب فتخطيط البرامج التدريبية هي عملية تحديد الأهداف المرغوب تحقيقها في المستقبل في ضوء الاحتياجات أو التوقعات للمستقبل والعوامل المؤثرة فيه، وأثرها المحتمل ثم تحديد الأعمال ومسارات العمل والبرامج التدريبية التي تكفل تحقيق هذه الأهداف ولكي يكون التدريب فعالاً فالتخطيط للتدريب وسيلة ناجعة للسيطرة على المستقبل والتحكم به (ياغي، ٢٠٠٣ : ١١٣-١١٤)، و(الشنواني، ١٩٩٧ : ١٣٩).

١- مفهوم التخطيط:

يعرف أبو النصر (٢٠٠٩ : ١٠٧) التخطيط بأنه النشاط الفعلي الإداري الذي يوجه لاختيار أمثل استخدام ممكن لمجموعة الطاقات المتاحة لتحقيق أغراض معينة في فترة زمنية محددة. والسكرانة (٢٠١١ : ٩٣) يعرف التخطيط بأنه الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع الفروض بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة.

٢- مفهوم تخطيط التدريب :

يقصد بالتخطيط للتدريب إعداد مجموعة من البرامج والدورات التدريبية التي يقرر تنفيذها وفق سياسات وأهداف المنظمة بهدف تنمية وتطوير القوى العاملة فيها، ويمكن أن تكون الخطة سنوية أو مرحلية في فترات شهرية محددة (أبو النصر، ٢٠٠٩ : ١٠٩).

أما السرعة (٢٠١٤: ١٢١) فيعرف تخطيط البرامج التدريبية بأنها عملية مستمرة وأساسية في العملية التدريبية حيث إن التخطيط يحدد الشروط والأبعاد الرئيسة للجهود التدريبية والتي تشمل عدداً من العناصر المتكاملة مع بعضها البعض.

٣- أهمية التخطيط للتدريب:

مما لا شك فيه أن تعتبر عملية التخطيط للتدريب من الأركان الأساسية في العملية التدريبية وذات أهمية كبيرة للمنظمة، حيث تعبر الخطة التدريبية عن الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها (الخلفيات، ٢٠١٠: ٨٧).

وبين ياغي (٢٠٠٣: ١١٤) وضرار (٢٠٠٣: ١١٠) أهمية التخطيط للبرامج التدريبية كما يلي:

- يساعد في وضع الأهداف بدقة وبوضوح لتحديد الاتجاهات المختلفة للتدريب لأن الأهداف هي مقياس لنجاح البرامج التدريبية.
- يساعد على إيجاد التكامل والترابط والتناسق بين الأهداف.
- يحدد مراحل وخطوات تصميم وإعداد البرامج التدريبية والطرق والإجراءات لتنفيذ هذه البرامج بفعالية.
- ينسق بين مختلف الاحتياجات التدريبية لمختلف الأفراد.
- تحديد أفضل طرق التدريب وتقرير محتوى التدريب ووسائله.
- تنظيم وترتيب عملية التدريب.
- يزيد من فاعليته تحقيق الأهداف والتصميم والتقييم والمتابعة للبرامج التدريبية.
- تؤدي إلى الارتياح النفسي والاطمئنان لأفراد التنظيم في وضع الخطط موضع التنفيذ.

٤- مزايا التخطيط:

وللتخطيط مزايا عديدة ذكرها السكارنة (٢٠١١: ٩٤-٩٥) منها الآتي:

- يتعلق التخطيط بالمستقبل الذي بطبيعته يتصف بالغموض وعدم التأكد والتغير. وبالتالي يمكن بواسطته التعرف على المشكلات المتوقع حدوثها وعمل اللازم لتلافيها أو الاستعداد لها قبل وقوعها.
- يبين التخطيط أهداف المنشأة بوضوح حتى يستطيع كل أفراد الجماعة العمل على تحقيقها.
- يعمل التخطيط على الاستعمال السليم للأنشطة الهادفة والمنظمة، فكل الجهود توجه نحو النتائج، مع تحقيق التابع الفعال للجهود المبذولة.
- يخفض التخطيط العمل غير المنتج إلى أدنى حد، فالجهود التي ستبذل تدرس وتختار بكل دقة وعناية بحيث يقتصر الاستخدام على تلك الجهود الضرورية وبالمقادير الصحية لتحقيق العمل المحدد.
- يؤدي التخطيط إلى تخفيض الوقت اللازم للقيام بالأنشطة المخططة، لأن الأداء سيقصر على العمل الضروري بالإضافة إلى تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل مع ربطها بعضها ببعض من أجل تحقيق الهدف في الوقت المحدد.
- يبين التخطيط مقدماً جميع الموارد اللازم استخدامها - كما وأنوعاً - وبذلك يمكن الاستعداد لكل الظروف والاحتمالات.
- يعمل التخطيط على الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف المنشأة إلى أدنى حد.
- يجبر التخطيط المدير على تخيل كل الصبورة التشغيلية بوضوح بالكامل.

- يساعد التخطيط مساعدة كبيرة على التنسيق بين الأنشطة المختلفة.
- يقدم التخطيط الأساس الضروري للرقابة.
- من المزايا السابقة يتبين للباحث بوضوح أن التخطيط يعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية، ومن ثم فهو من الوظائف الضرورية للإدارة.
- ٥- العوامل والاعتبارات التي يجب مراعاتها عند وضع خطة البرامج التدريبية: (السكرانة، ٢٠٠١: ٩٥-٩٦)
- الوضوح: يجب أن تكون خطة البرامج التدريبية واضحة في كافة العناصر المرتبطة.
- المرونة: يجب أن تتمتع الخطة للبرامج التدريبية بالمرونة الكافية لتساعد على التعديل والتغيير بما بما ينسجم مع التطورات التي تحدث.
- المشاركة في وضع الخطة: مشاركة العاملين في المنظمة شيء ضروري وأساسي لضمان درجة عالية من النجاح عند التنفيذ.
- مراعاة الجانب الإنساني: يجب على المخطط وهو يضع الخطة أن يتذكر دائماً أنه يتعامل مع عنصر بشري، ذلك أن التنفيذ يتم بواسطة أفراد لهم مجموعة من العواطف والمشاعر، والاستعدادات ولهم دور بارز في إتمام العمل.
- دقة المعلومات والبيانات: إن البيانات الصحيحة والمعلومات الدقيقة هي الأساس الذي تبنى عليه الخطة، وعلى أساسها يتم تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للخطة، والوقت المناسب لتنفيذها والصورة التي سيكون عليها الوضع عند التنفيذ من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية كافة.

- الإعلان عن الخطة: والهدف من إعلان الخطة هو وضع العاملين أو المواطنين في الصورة الحقيقية للأسس التي قامت عليه الخطة والأهداف التي تتوخى تحقيقها.
- أن يتمتع بالواقعية فلا يبالغ في التقديرات ولا يتشائم أكثر من الحد المعقول.
- أن يشمل كل جوانب المنظمة بمعنى أن يشمل الجوانب الإنتاجية والمالية... الخ.
- أن يغطي فترة زمنية معقولة.

٦- معوقات التخطيط: (السكرانة، ٢٠١١: ١٠٤)

- عدم الدقة في المعلومات والبيانات.
- اتجاهات العاملين، فكثيراً ما تحدث الاتجاهات السلبية نحو الخطة أثراً كبيراً في عرقلة مسيرتها.
- عدم صحة التنبؤات والافتراضات.
- إغفال الجانب الإنساني، يؤدي تجاهل الخطة للعامل الإنساني إلى مقاومة هؤلاء العاملين للخطة ووضع العراقيل في طريق تنفيذها، مما قد يؤدي إلى فشلها في تحقيق أهدافها.
- الاعتماد على الجهات الأجنبية في وضع الخطة.
- القيود الحكومية.
- عدم مراعاة التغير في الواقع.
- أسباب متعلقة بعدم مراعاة اتباع خطوات التخطيط.

٧-مراحل عملية تخطيط التدريب:

تمر عملية التخطيط للتدريب في مراحل عدة بينها الخلفيات (٢٠١٠ : ٨٨-٩١) وهي:

- المرحلة الأولى: الإعداد التمهيدي للخطة :

تتكون هذه المرحلة من خطوتين أساسيتين هما:

(أ) تحديد الاحتياجات للخطة (أهداف الخطة): من خلال تحديد المشكلات المراد حلها ودراستها وتحليلها وتحديد أهداف واقعية وواضحة وبدقة، وتحديد الأفراد أو الجماعات الذين يمكنهم الاستفادة من الخطة وتحديد البرامج التدريبية كما ونوعاً.

(ب) إجراء التنبؤات للاحتياجات التدريبية والتي تركز على دراسة ومعرفة الماضي وظروفه والحاضر وظروفه وبناءً على نظام معلومات متطور.

- المرحلة الثانية: تشخيص الاحتياجات التدريبية

وتظهر من خلال المشكلات التي تعاني منها المنظمات الإدارية بالتعرف على المعوقات أو الصعوبات التي تمنع من الوصول إلى هدف معين في المنظمة، وذلك من خلال ظهور الفرق بين الوضع القائم والوضع المرغوب فيه، وبالتالي وضع الأولويات للإعداد لحل المشكلات وتصنيف هذه المشكلات وفقاً لتحديد طبيعتها وأهميتها وخطورتها وحجمها ودرجة إلحاحها ودرجة تعقدها وقابليتها للحل.

(الخلفيات، ٢٠١٠ : ٨٩).

- المرحلة الثالثة: جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية

مما لا شك أن البيانات والمعلومات المطلوبة لحل مشكلة ما تختلف عما هو مطلوب لحل مشكلة أخرى نظراً لطبيعة ونوع وحجم المشكلات التي تواجهها المنظمات الإدارية، ويمكن الحصول على المعلومات والبيانات من مصادرها المختلفة لتحديد الاحتياجات التدريبية لذا فهي تتعدد وفقاً لطبيعة حجم ونوع المشكلة كأن تكون مصادر رسمية مثل (السجلات الرسمية، التقارير المكتوبة، القوانين، الأنظمة، التعليمات، التوصيات، آراء وخبرات المختصين)، أو مصادر غير رسمية مثل: الاتصالات مع الأفراد المعنيين أو الاتصال غير الرسمي مع الآخرين.

أما بالنسبة لطرق جمع المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية فهي متعددة مثل (الاستبانات، المقابلات، السجلات، الاتصالات)، أما بالنسبة لنوع المعلومات فهي تتوقف على طبيعة الاحتياجات والمشكلات.

وبناءً على ذلك فإنّ البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد خطة تدريبية من حيث حجمها ونوعها تقرر بناءً على نوع الاحتياجات التدريبية وأهميتها ودرجة إلحاحها وإمكانية الحصول على البيانات والمعلومات في الوقت المناسب والتكاليف المالية الملائمة والجهود البشرية المتاحة، وموقع هذه البيانات والمعلومات من حيث تركزها أو انتشارها والأدوات المتاحة لتحليلها ومقارنتها.

- المرحلة الرابعة: تحليل البيانات والمعلومات

يتم في هذه المرحلة معرفة وتحليل أسباب حدوث المشكلات الإدارية للتوصل إلى مجموعة من

البدائل أو الحلول التي يمكن اتخاذها من أجل إعداد إطار ومحتوى البرامج التدريبية المطلوبة.

- المرحلة الخامسة: الاحتياجات التدريبية وصياغتها كأهداف تدريبية

تكون بتقديم الاحتياجات التدريبية بقالب مكتوب وبشكل واضح ودقيق ومباشر وقابل للقياس وموضحة مكوناتها لأن نجاح خطة التدريب يتحقق حين يتحقق تحديد الاحتياجات التدريبية وفهمها. وتكون الأهداف في الخطة التدريبية تشغيلية ملموسة مثل (زيادة الإنتاجية أو الخدمات)، أو متعلقة بمعدل الأداء مثل (تحسين أداء الأفراد)، أو معرفية مثل (تزويد المدربين بمعارف ومعلومات متعلقة بالعمل)، أو تطويرية ذاتية للمدربين مثل (تنمية قدرات المدربين بالمهارات المتعلقة بالعمل).

ومن ذلك في حالة تحديد الأهداف التدريبية المرجوة فإنها تصبح بمثابة النتائج النهائية المراد تحقيقها والتي في صورتها توجه نحوها كافة الأنشطة والأعمال في نطاق عمل المنظمة.

- المرحلة السادسة: تحديد المعايير

إن هذه المرحلة تتمثل في تحديد المعايير التي يمكن من خلالها قياس النتائج الفعلية للخطة التدريبية بعد التنفيذ، ويقصد بتحديد المعايير الرقابية للخطة التدريبية بأنها الحد الأدنى من النتائج المتوقعة أو المقاييس التي يمكن بها قياس النتائج الفعلية للخطة التدريبية بعد التنفيذ، وبذلك فإن تحديد الأهداف بشكل واضح ودقيق يمكن قياسها فإنه يساعد على وضع معايير تكون أساساً في تقييم النتائج الفعلية (الخليفات، ٢٠١٠: ٩٠).

- المرحلة السابعة: رسم سياسات التدريب وتطبيقها

وتمثل سياسات التدريب بالوسائل أو الأدوات اللازمة للعمل وهي ترجمة للأهداف أو الاستراتيجيات العامة، وما تنوي إدارة المنظمة عمله تجاه الموارد البشرية من تطبيقات أو أطر عامة للمساعدة في تحقيق الأهداف التدريبية المرسومة. (الخليفات، ٢٠١٠: ٩١)،

- المرحلة الثامنة: إعداد الخطة التدريبية الفعلية وإقرارها

بأن يقوم المخطط للتدريب بإعداد إطار للخطة يحتوي على جميع خطوات وأساليب عملية تنفيذها وأن تصف الخطة التدريبية بالمرونة والواقعية والبساطة والوضوح وتوفير الموارد والتسهيلات اللازمة، وكذلك عرضها على السلطة المختصة لإقرارها، والتأكد من مطابقتها مع السياسات العامة والأهداف التدريبية للمنظمة لتنفيذها (الخليفات، ٢٠١٠: ٩١).

- المرحلة التاسعة: تنفيذ خطة التدريب

وفي هذه المرحلة تتم عملية التنفيذ لخطة التدريب والتي تتطلب التنسيق والتوافق بين جهات التخطيط وجهات التنفيذ لضمان نجاحها من خلال تصميم البرامج التدريبية (الخليفات، ٢٠١٠: ٩١).

٨- تصميم البرامج التدريبية:

تقدم مرحلة تصميم البرامج التدريبية تصوراً شاملاً للبرنامج التدريبي، وتختلف أشكال التصميمات المختلفة للبرامج التدريبية، والتي لا بد وأن تكون واضحة ومعبرة عن الأهمية والمحتويات والكيفية التي سوف يتم تنظيم البرنامج التدريبي عن طريقها، ويعد البرنامج التدريبي الأداء الذي يربط بين الاحتياجات التدريبية والأهداف المطلوب تحقيقها من البرنامج والموارد والأساليب والموضوعات التدريبية مع بعضها بطريقة علائقية مترابطة منتظمة، بهدف تنمية الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة (قطيشات وأبو الرز، ٢٠٠٦: ٨٢).

ولو تتبعنا الخطوات والإجراءات التي تتبع في عملية تصميم البرامج التدريبية لوجدنا أن هناك

اتفاقاً بين الكتاب والباحثين بأنها تمر بعدة مراحل بينها شاويش (٢٠٠٠: ٢٣٨) بما يلي:

١- تحديد أهداف البرنامج: والأهداف هي الغايات التي يؤمل ويتم السعي لتحقيقها من البرنامج التدريبي،

وفي ضوءها يتم وضع المادة التدريبية ويتم وضع الأهداف في ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية، وتعتبر

الأهداف (Objectives) الأساس الذي تبنى عليه بقية خطوات تصميم البرنامج التدريبي، حيث

تعتمد فاعلية التدريب على كفاية أخصائي التدريب في صياغة وتحديد أهداف البرنامج التدريبي بناءً

على الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها.

٢- تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها: ويتم تحديدها في ضوء تحديد الاحتياجات وهذه المهارات ربما

تكون مهارات لغوية أساسية كالقراءة وأصول الكتابة أو مهارات ذات طبيعة فنية مثل الكتابة على

الآلة الكاتبة وتصنيف وحفظ الملفات، أو مهارات إقامة العلاقات مع الآخرين كالاتصالات والقيادة

الإدارية أو المهارات الفكرية مثل التخطيط والتنظيم وإعداد السياسات واتخاذ القرارات.

٣- تحديد المادة التدريبية: ويقصد بها المواد التي تعطى للمتدربين خلال الفترة الزمنية للبرنامج

والتي تتعلق بالموضوعات التي يدرسها المدربون في العملية التدريبية، كالكتب، والمذكرات،

والمقالات، والمحاضرات، والبحوث، والتقارير، والحالات الدراسية، والتي بالإمكان أن تكون

مرجعاً للمتدربين بعد الانتهاء من عملية التدريب فيرجعون إليها بين الحين

والآخر (الخليفات، ٢٠١٠: ٩٦).

٤- اختيار الأساليب التدريبية: يستخدم المدربون العديد من الأساليب التدريبية خلال تنفيذ البرنامج

التدريبي، وذلك ليتمكنوا من عرض أفكارهم وترسيخها في أذهان المتدربين بأفضل صورة، مع التأكيد

على أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض، بل لكل منها المجال الذي يمكن أن يحقق

أفضل النتائج، إلا أنه يمكن استخدام أكثر من أسلوب في نفس الوقت، ويمكن الاسترشاد بعدة عوامل عند اختيار الأسلوب مثل: (الهدف الذي يسعى التدريب لتحقيقه، طبيعة المتدرب، المستوى الوظيفي للمتدرب، فترة البرنامج التدريبي، المادة التدريبية، عدد المتدربين).

٥- الوسائل التدريبية المساعدة: والمقصود بها كل الوسائل التي يستعين بها المدرب للقيام بالعملية التدريبية، وتعتبر الوسائل التدريبية مهمة لزيادة فاعلية التدريب وهذه تتضمن الوسائل السمعية والبصرية، المواد المطبوعة والكتب والمنشورات، والأشكال، والدوائر التلفزيونية أو الحاسوبية (الإلكترونية)، ويعتبر التطور في هذه الوسائل سمة من سمات العصر (الخليفات، ٢٠١٠: ١٠٦).

٦- مدة البرنامج التدريبي الزمنية: على مصمم البرنامج التدريبي وضع جدول زمني لبرنامج التدريب يتلاءم مع أهداف البرنامج وطبيعته ونوعيته، مشتملاً على عدد أيام البرنامج وعدد الجلسات لكل يوم، وزمن بداية ونهاية كل جلسة، وموعد الاستراحات والاختبارات (الخليفات، ٢٠١٠: ١٠٦)، أما الطبري (٢٠٠٣: ٣٢٧) فيرى بأنه ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي إذ تختلف المدة من برنامج لآخر، طبقاً لاختلاف المنهاج التدريبي وطبيعة ونوعية المشكلات المراد علاجها والمهارات التي يراد إكسابها للمتدربين، والأساليب التدريبية المستخدمة، والإمكانات المتاحة لتلبية سرعة حاجة المنظمة للمتدربين.

٧- تحديد مكان التدريب: إنه يختلف باختلاف هدف وطبيعة ونوع البرنامج التدريبي، وتتم المفاضلة بين عقد البرنامج داخل المنظمة والذي قد يكون بمهدف تطوير مهارة العمل على استخدام الآلات وعلى أساليب إنتاج وعمل جديدة مما يجعل مكان العمل داخل المنظمة

البديل الأفضل لإجراء التدريب أو خارج المنظمة والذي يتيح للمتدرب الابتعاد عن مناخ العمل وروتينه مما يساعد على صفاء ذهنه وعدم تشعب جهوده بين التدريب والعمل اليومي (الخليفات، ٢٠١٠: ١٠٦).

ويرى الباحث بصفة عامة بأنه يشترط في مكان التدريب أن يتيح الجو المناسب للمتدرب لفهم واستيعاب المادة التدريبية، وأن يكون ملائماً لخدمة أغراض التدريب من حيث توافر كافة الإحتياجات من المقاعد والإضاءة والتهوية والنظافة والهدوء والسعة وأجهزة وشاشات العرض.

٨- اختيار المتدربين: إن عملية اختيار المتدربين ليست بالعملية السهلة بل يجب أن تعتمد على تخطيط منظم إذ يجب أن تتوفر الرغبة والقدرات الأساسية شيء أساسي في الأفراد الذين يتم اختيارهم للتدريب، وأن يكون الاستعداد الكافي للتعلم ومع توافر الحد الأدنى من المؤهلات العلمية والخبرات العلمية، والرغبة في تعلم مهارة جديدة حتى تتم الاستفادة من إمكانيات البرنامج التدريبي، فالاختيار على أساس مدى مناسبة الأفراد يحقق الزيادة في فاعلية التدريب (الصيرفي، ٢٠٠٣: ٣٢٨).

٩- اختيار المدربين: يجب الأخذ بعين الاعتبار تحديد نوعية المدربين عند القيام بتخطيط البرامج التدريبية فاختيار المدرب الكفاء يمثل عاملاً من العوامل الرئيسية التي تؤكد على زيادة احتمالات نجاح البرنامج التدريبي (الغزوي، ٢٠٠٦: ٤٣).

ويتوقف اختيار المدربين كما ذكر شاويش (٢٠٠٠: ٣٤٥) على ما يأتي :

- أسلوب التدريب المراد استخدامه .
- المادة التدريبية المراد إكسابها للمتدربين .
- نوعية المتدربين .

ولا بد من توافر شروط معينة في المدرب الكفاء حددها الخليفات (٢٠١٠: ١٠٨) مثل:

- أن يكون لديه الخبرة الكافية في مبادئ العلوم النفسية والسلوكية لعملية التعليم وفي المادة العلمية التي سيقدمها.
- أن تتوافر لديه المهارة اللازمة لاستخدام طرق ووسائل وأساليب التدريب.
- متابعة التطورات في مجال التدريب ، واستيعاب موضوعات البرنامج التدريبي.
- الشعور بأهمية الوقت والاستفادة منه.
- أن تتوافر لديه مهارة الاتصال بحيث يكون قادراً على إيصال رسالة التدريب للمتدربين.
- أن يكون لديه القدرة على تحفيز وإرشاد المتدربين.
- أن تتوافر لديه بعض الصفات الشخصية كالثقة بالنفس، الصبر، التفهم، حسن الخلق، الاتزان، العقلية المفتوحة، وحب العمل، وتقبل التغيير.

١٠- إعداد ميزانية التدريب: بما أن الهدف النهائي للتدريب هو تحسين أداء العاملين بأقل

جهد وتكلفة، لذلك يحتاج كل برنامج تدريبي تحديد وتوفير النفقات اللازمة للتدريب.

حيث إن المبلغ الذي تم إنفاقه الآن يعتبر استثماراً يراد منه تحسين الكفاءة أو زيادة الإنتاج

أو تطوير الأداء أو زيادة الأرباح مستقبلاً، والواجب الأساسي على الكادر التدريبي

والمدرّبين تحويل ذلك إلى حقيقة ترتبط بالممارسة الفعلية في العمل، لذا ينبغي لكل خطة تدريبية أن تحتوي على خطة مالية للإنفاق على البرنامج التدريبي، وأن تكون مستندة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية وتحليل الحاجة لذلك الإنفاق (الهيبي، ٢٠٠٣: ٢٤٦).

فمن الواجب أن يتم إعداد الميزانية للتدريب والتي تمثل خطة مالية لبرنامج التدريب، وتشتمل تكاليف التدريب والتي تشمل على: مصاريف الإداريين والمدرّبين، المباني والأثاث ووسائل النقل، وكلفة المطبوعات ووسائل التدريب، والأجهزة المساعدة، والمكافآت والزيارات الميدانية. وتعتبر القدرة المالية أمراً مهماً جداً لتوفير جميع هذه المتطلبات بالشكل المناسب والذي يساهم في نجاح البرنامج التدريبي (الخليفات، ٢٠١٠: ١٠٩).

وذكرت دره (٢٠٠٣: ١٧) أمثلة لتحسين إنتاجية التدريب والتنمية منها:

- زيادة الفاعلية بمستوى أحسن من الإتقان ومستوى أعلى من الاحتفاظ بالتعلم.
- زيادة الفاعلية بتنمية الاتجاهات الإيجابية لدى المدرّبين.
- رفع الكفاءة بتدريب عدد أكبر من المدرّبين في البرنامج التدريبي الواحد.
- رفع الكفاءة بإنقاص الوقت اللازم للتدريب.
- تعظيم الكفاءة بتقليل الكلفة الإنمائية بواسطة زيادة عدد مرات إعادة البرنامج.
- تعظيم الكفاءة بتدريب عدد أكبر من المدرّبين في كل مرة يعاد فيها البرنامج.
- تعظيم الكفاءة بتقليل نفقات الموارد البشرية عند كل مرة نقوم فيها بإعادة البرنامج التدريبي.

فالتدريب مدخل من مداخل تنمية الموارد البشرية، وهو استثمار ذو مردود إيجابي على الأفراد والمؤسسات والمجتمع، وفي التخطيط له وتنفيذه يجب أن تراعى مبادئ الكفاءة والفاعلية والإنتاجية، وتحرص فلسفة التدريب الحديثة على رفع الإنتاجية إما بتخفيض المدخلات وإما بتعظيم المخرجات (درة، ٢٠٠٣: ١١٦) .

وحيث إن كل برنامج تدريبي يمثل حالة إنفاق نقدي آني، وكل ما يتم صرفه يعتبر استثمارا يهدف إلى تحسين الكفاءة أو زيادة الأرباح فيما بعد، فعلى القائمين على التدريب تحويل هذا القول إلى حقيقة، فالتدريب مجرد التدريب أو لأغراض تحقيق أهداف آنية وغير واضحة المعالم إنما سينعكس على كامل الوظيفة، التدريبية بنتائج سلبية ثم سيصبح التدريب إنفاق بدون عائد (الميتي، ٢٠٠٣: ٢٤٦) .

وإنه لمثير للدهشة أن الميزانية المخصصة للعملية التدريبية تمثل أولى الميزانيات التي يتم إلغاؤها عندما يكون رأس المال ضئيل وهذا المنهج يتم من نظرة غير رشيدة حيث إن هناك الكثير من التكاليف التي تنتج عن عدم التدريب مثل: (كشواي، ٢٠٠٦: ١٢٧-١٢٨) .

- تكاليف ناتجة عن التوظيف الإضافي للحصول على مهارات غير متوفرة في المؤسسة.
- ما ينتج عن انخفاض مستوى القدرة الإنتاجية بسبب نقص الكفاءة والمهارات.
- الوقت المستنفذ حين اكتساب الخبرة الكاملة .
- انخفاض القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة وعدم القدرة على الإبداع.
- زيادة احتمالات حدوث الحوادث .
- انخفاض مستوى تحفيز القوة العاملة وما ينتج عنه من انخفاض مستوى القدرة الإنتاجية.
- درجة أقل من العلم بأهداف المؤسسة والالتزام بتحقيقها .

٢.١.٣.٣ تنفيذ البرامج التدريبية Implementing of Training Programs

هذه المرحلة مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود وهي مرحلة مهمة وخطيرة فيها يتضح حسن وكفاءة التخطيط، وتنعكس نتائجها إيجاباً أو سلباً على المرحلة التالية والمتعلقة بالتقييم (شاويش، ٢٠٠٥: ٢٤٨).

ويعتمد تنفيذ التدريب الناجح على عدة عوامل تضم تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وإدراك المتدربين للحاجة التدريبية، كذلك لا بد من دعم الإدارة للتأكد من أن التدخل على مستوى مناسب لكل من المتدربين ولمشكلة الأداء. ويطلب تنفيذ التدريب وجود اتصال فاعل بين المدرب والمتدربين وليس اتصالاً موجهاً نحو المتدربين فقط. وفي الوقت نفسه، ينبغي مراعاة عدد من العوامل لجعل مواد التدريب متطابقة مع حاجات المتدربين التدريبية.

- أن يتعرف المدرب على حاجات المتدربين التدريبية.
 - على المدرب أن يستخدم الأوصاف والأمثلة ووسائل الشرح المعروفة لدى المتدربين.
 - على المدرب أن يعرف الموضوع بالقدرة الذي يتوقعه منه المتدربون في البرنامج التدريبي.
- ويعتبر الموقع أو المكان الذي تجري فيه عملية التدريب على درجة عالية من الأهمية لكل من المدرب والمتدرب. ويحدد عدد المتدربين عادة الموقع الذي يجري فيه التدريب، ولهذا فإن اتخاذ القرار بتحديد موقع التدريب من أولويات إدارة التدريب، حيث إن القاعة المكتظة لا توفر مناخاً جيداً للتدريب.

إن استخدام المدرب طريقة تدريب واحدة في كل الأوقات يكون عائقاً للتدريب، فمثلاً المدرب الذي يتبع أسلوب الاتصال الموجه باستمرار دون استخدام التمارين العملية يكون نصيبه من النجاح قليلاً إذا كان يعلم المتدربين كيفية استخدام الحاسب الآلي (أبو النصر، ٢٠٠٩: ١٣٥).

وعلى إدارة البرنامج أن تراعي أموراً وجوانب لضمان حسن تنفيذ البرنامج والتي كان المخطط

التدريبي قد قام بالإعداد لها وهي: (شاويش، ٢٠٠٥: ٢٤٨)

- ١- توقيت البرنامج: ويتضمن هذا الجانب ما يأتي:
 - موعد بدء وانتهاء البرنامج.
 - توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج.
 - تنسيق التابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.
- ٢- المرافق والتسهيلات التدريبية: ويتضمن هذا الجانب ما يلي:
 - اختيار المكان وفقاً لمتطلبات البرنامج.
 - تصميم طريقة جلوس المتدربين.
 - تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج.
- ٣- تجهيز المطبوعات: ويتضمن هذا الجانب ما يلي:
 - استلام المطبوعات من القائمين بإعدادها علمياً.
 - إجراءات الطباعة والتجليد.
 - إجراءات التوزيع على المتدربين وفقاً للخطة العلمية للبرنامج.

٤- ما يتعلق بالمدرسين:

- التأكد من وصول دعوات الاشتراك في البرنامج إليهم في الوقت المناسب والتأكد من موافقة

الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم.

- إعداد قائمة بأسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وعناوينهم.

٥- ما يتعلق بالمدرسين:

- الاتصال بهم في الوقت المناسب لتذكيرهم بالبرنامج ومواعيدهم فيه وتهيئة وصولهم إلى المكان الذي

يعقد فيه البرنامج في الوقت المحدد لكل منهم.

- تقديم المدرب للمشاركين بعبارة مناسبة ومختصرة.

- دفع المخصصات التي يستحقها المدرب في الوقت المناسب.

٦- افتتاح البرنامج : ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

- افتتاح البرنامج وشرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين.

- التعرف على توقعات المشاركين والأخذ بالتوقعات المعقولة منها.

- عمل حفل تعارف بسيط للمشاركين ليتعرفوا على بعضهم البعض.

٧- إرشادات متعلقة بسير البرنامج والتي على إدارة البرنامج والمدرسين مراعاتها:

- الحرص على فهم أهداف البرنامج والعمل على تحقيقها.

- الحرص على جعل محاضرات البرنامج ونقاشاته ذات طابع عملي وذات معنى للمشاركين.

- المحافظة على حسن إدارة وقت الجلسات، والحرص على البدء والانهاء في الوقت المحدد.
- التعرف على وجهات نظر المشاركين والمدربين في سير البرنامج والحصول على تغذية راجعة مستمرة عن البرنامج.
- توزيع شهادات حضور البرنامج على المشاركين في حفل اختتامه.

فاعلية البرامج التدريبية Effectiveness of The Training Programs

لاشك أنه يوجد اتجاه متزايد لدى المنظمات في القطاع الحكومي والخاص للاهتمام بكفاءة وفاعلية التدريب، وذلك باعتبار التدريب وسيلة للارتقاء بقدرات وسلوكيات الأفراد مما يعود بالفائدة والنفع على المنظمة بزيادة كفاءتها وفعاليتها ومستوى إنجازها وتحسين الأداء، لذا أصبح التدريب نشاطاً يتميز بالاستمرارية وبعدها جوهرياً للأنشطة التي تقوم بها المنظمة كنتيجة لطبيعة التغيرات المتسارعة التي تمر بها، وحاجتها الفعالة للتكيف مع تلك المتغيرات البيئية المحيطة. ويعني ذلك أن تعمل كل أنشطة برامج العملية التدريبية بأسلوب يتميز بالكفاءة والفاعلية (الخليفات، ٢٠١٠: ١١٣).

مفهوم فاعلية البرامج التدريبية :

هناك عدة تعريفات للفاعلية فقد عرفت بأنها " القدرة على تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي تم تحديدها مسبقاً " ، وهي أكثر شمولاً من الكفاءة .

الكفاءة لغةً: كافأ الشيء أي ساواه ومائله، وكافأه الأمر مثله، والكفاية أو الكفاءة هي

المساواة، والكفاء هو النظر (ابن منظور، ١٩٩٧: ١٣٩-١٤٠)، والكفاءة في ضوء ذلك هي القدرة

على تحقيق المطلوب.

وقد عرف العلاق (١٩٩٥: ١٨٦) الكفاءة بأنها " القدرة على تحقيق النتيجة المقصودة لمعايير

محددة مسبقاً " .

كما عرفت الكفاءة من قبل بالمير و تروجيوسون (Palmer & Torgerson, 1999: 1-3) بأنها

" تحقيق أكبر قدر من الإنجاز من الموارد الاقتصادية المحدودة " .

ويضيف دافت (Daft, 2004: 99) بأن الكفاءة تتوقف على مدى نجاح عملية التعلم

للمتدرب في كل عناصر العملية التدريبية داخل قاعات التدريب.

ومن ذلك يستنتج الباحث بأن الكفاءة تقوم على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق

الأهداف المطلوبة، وتتحقق الزيادة في كفاءة البرامج التدريبية إذا كانت المدخلات المستخدمة في العملية

التدريبية محددة بدقة دون إسراف لتعطي نتائج إيجابية كمنهجية للتدريب من المخرجات ولتحقيق الفاعلية

المطلوبة.

أما الفاعلية لغةً: تعني الفاعل الذي قام أو يقوم بالفعل، أما الفعال فهي صيغة مبالغة من اسم

الفاعل، والفاعلية القدرة العملية الملموسة على تحقيق الأفعال (الحياسات، ٢٠٠٦: ٢٦٣-٢٦٤)،

ويضيف بأنها قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف واستغلال الفرص المتاحة لها في البيئة بما يضمن بقاءها

واستمرارها وإشباعها للحاجات العامة.

ويرى دافت (Daft, 2004: 99) الفاعلية بأنها مفهوم واسع يركز على تحقيق الأهداف التنظيمية

مجتمعة ويأخذ بعين الاعتبار كافة المتغيرات على المستوى التنظيمي ومستوى دوائر المنظمة.

وعرف شابيرو (7: Shapiro, 1995) الفاعلية بأنها "اختيار أو تحديد الطرق للأداء من أجل

الوصول إلى الهدف المنشود والحدد مسبقاً.

ويذكر سامان (1: Samman, 2004)، أن الفاعلية تعني أداء الأعمال الصحيحة، وأما الكفاءة

فتعني أداء الأعمال بطريقة صحيحة، وتحقق الفاعلية عندما يكون هناك رؤيا واضحة وأهداف محددة

واستراتيجيات ومبادئ وقيم محددة مسبقاً يراد الوصول إلى إنجازها.

فالفاعلية تركز على درجة جودة المخرجات الناتجة من العملية التدريسية بناءً على

الوسائل والطرق والأساليب المتبعة في تحديد الاحتياجات التدريسية، حيث إن فاعلية التدريب

تقاس على أساس تحسين الكفاءة والقدرة من خلال عملية التدريب بما فيها من التعلم، وهذا

يعني أن التدريب كان فعالاً ومؤثراً؛ لأن عملية التدريب بدون التعلم واكتساب الخبرة لن يكون

أثر لفاعلية التدريب (الطائي، ٢٠٠٦: ١٤٦).

أما الدحيات (١٩٩٩: ٢٢) فيذهب إلى أن المقصود بالفاعلية التدريسية تحديد قدرة البرنامج

التدريبي على تغيير أنماط السلوك والمهارات ومعارف المتدربين في الاتجاه المطلوب.

في حين أن عباس وعلي (١٩٩٨: ١١٩) تبين المقصود بفاعلية البرامج التدريسية بأنها كفاءة

البرنامج في تحقيق الأهداف التي صمم من أجلها سواء كان الهدف إضافة معارف ومعلومات، أو

إكساب خبرات ومهارات، أو تغيير اتجاهات الأفراد العاملين نحو العمل والمنظمة أو مجتمعة معاً.

ويعرف الباحث فاعلية البرامج التدريبية على أنها مدى قدرة البرامج التدريبية في إكساب المتدربين مهارات ومعارف وقدرات وسلوكيات، تم التخطيط لها مسبقاً عند تحديد الاحتياجات التدريبية. وهناك العديد من العناصر الأساسية لتحقيق فاعلية البرامج التدريبية ذكرها الخليفة (٢٠١٠: ١١٦-١١٧) منها:

- ١- التطبيق العملي: بإعطاء الفرصة للمتدربين لتطبيق ما تعلموه من معارف ومهارات، حتى يتمكنوا من تعديل أية انحرافات في العمل .
- ٢- التركيز والانتباه: أن يستخدم المتدربون كل حواسهم وتركيزهم وانتباههم لاستقبال واستعمال كل ما هو جديد من معارف ومعلومات وفهمها للاستفادة منها في مجال أعمالهم.
- ٣- الحافز التدريبي: بأن يساهم في إقناع المتدربين بتحقيق ذواتهم وتلبية حاجاتهم اللازمة من زيادة المعرفة واكتساب مهارات جلوية مما يشير رغبتهم، ويجعلهم قادرين على استقبال المعلومات بكل دقة واهتمام، ليسهل عملية نقل المعارف والمهارات إليهم بكل يسر وسهولة.
- ٤- الوسائل التدريبية: لها دور كبير في تسهيل عملية نقل المعلومات والخبرات إلى المتدربين وتنمية المهارات اللازمة والمخطط لها في البرنامج التدريبي.
- ٥- القائمون بالتدريب: وهم (المدرسون، المشرفون، الممثلون)، لهم دور مهم في نجاح فاعلية التدريب، نظراً لكونهم مصدر المعرفة وكذلك لاحتكاكهم المباشر بالمتدربين، وهم المكلفون بتقديم وإيصال المعارف والمهارات إلى المتدربين .

معايير تقييم وقياس مدى فاعلية البرامج التدريبية كما ذكرها السالم وصالح (٢٠٠٦: ١٤١-١٤٢)،
و(المبيضين وجرادات، ٢٠٠١: ١٢٩):

- ردود أفعال المتدربين: يظهر من خلالها مدى رضا المشاركين في البرنامج، ويمكن قياس ذلك من خلال استمارة استقصاء تحتوي على أسئلة تظهر مدى شعور المتدرب بالاستفادة من التدريب.
- التعليم الذي اكتسبه المتدرب: أي المبادئ والحقائق والطرق والأساليب التي تعلمها، والمعلومات والمهارات المكتسبة التي أدركها الموظف نتيجة اشتراكه في البرنامج التدريبي.
- سلوك المتدرب في العمل: من خلال قياس التغيير الحاصل في سلوك الموظف نتيجة لاشتراكه في البرنامج التدريبي ومقارنته مع سلوكه السابق قبل المشاركة في البرنامج التدريبي.
- النتائج على مستوى المنظمة: وهنا نقيس آثار التدريب على المنظمة ككل وليس الفرد المتدرب.

ويلاحظ أن المعيارين الأوليين يمكن إنجازهما أثناء انعقاد البرنامج التدريبي، أما المعيارين الآخرين (تقويم سلوك الموظف والنتائج التنظيمية)، فيتمان بعد التدريب وأثناء العمل، أي متابعة آثار التدريب على المتدربين وعلى البيئة التنظيمية بعد انتهاء البرنامج التدريبي.

العوامل المؤثرة على فاعلية البرامج التدريبية:

يمثل كل من المتدرب وظروف العمل أهم العناصر المؤثرة على فاعلية البرامج التدريبية، فمحتوى الوظيفة التي يمارسها المتدرب قد تؤثر في قدرة المتدرب على التعليم والتدريب. ويمكن ترتيب بعض العوامل المؤثرة على فاعلية برامج التدريب كما ذكرها الخليفات (٢٠١٠: ١١٩)، وهي على النحو الآتي:

- بيئة وثقافة المنظمة.
- الرئيس المباشر للمتدرب وذلك حسب: أسلوبه القيادي، ثقافته، وقدرته على التوجيه والتحفيز.
- الخواطر والخلفية الثقافية والخبرات السابقة للمتدرب سواء ما أرتبط بالوظيفة أو بتجارب التعليم والتنمية في العمل.
- المرؤوسون الخاضعون لقيادة المتدرب وذلك حسب تفاعلاتهم، ومستوياتهم، طبيعة مهامهم، سلوكياتهم، اتجاهاتهم، نوعية المشاكل التي يعانون منها.
- الاستقرار العائلي للمتدرب: حجم الأسرة، مستوى ثقافة الأسرة، النواحي المالية، زملاء المتدرب (مخلافاتهم فيما بينهم).
- جودة مستوى التنفيذ الميداني لأنشطة التدريب.
- الوعي بأهمية المادة التدريبية والتفاعل معها وأهميتها في إكساب المعلومات والمهارات (العمرى، ٢٠٠٠: ٥٠).
- ويتضح للباحث بصورة عامة أن كافة العوامل المؤثرة في فاعلية برامج التدريب لا يمكن ان تخرج عن التفاعل فيما بين الفرد والوظيفة والبيئة التنظيمية، ويختلف درجة تأثير هذا التفاعل باختلاف المنظمات والظروف العامة والخاصة التي تعمل فيها المنظمة وباختلاف الأفراد.
- وهناك سمات لبرامج التدريب الناجحة ذكرها الخليليات (٢٠٠٦: ١٢٠) وهي:
 - التمكن من سد الثغرة والنقص بين الواقع الحالي والتطلعات المستقبلية للفرد والوظيفة والمنظمة، أي تلبية الاحتياجات التدريبية للمتدربين.
 - ارتباط خطة أو أهداف التدريب بأهداف المنظمة وأولوياتها وخططها.
 - لا بد من تناسب التدريب مع قدرات المتدربين وميولهم.

- القدرة على مواجهة التغييرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والإدارية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.
- اعتمادها على الاحتياجات الحقيقية للمتدربين التي يجب تحديدها بعناية.
- الاستفادة من التطبيقات العملية في العمل وإتاحة الفرصة لممارسة ما تم التدريب عليه في المنظمة/العمل.

قياس فاعلية البرامج التدريبية:

يتطلب التقييم الفعال لبرامج التدريب أن نراعي عند تصميم الخطة التدريبية تصميم خطة للتقييم ولقياس فاعلية البرامج التدريبية، لتحديد مقدار التعليم الذي يتم والأثر الذي يتحقق وتحديد الطريقة التي سبقتها للقيام بذلك، باختيار مجموعة من أساليب الاختبارات لقياس مخرجات عملية التدريب، وذلك بناءً على الاحتياجات التدريبية وأهداف التدريب، وذلك بتصميم أدوات قياس للبرنامج وإثارة على بيئة العمل - وتحديد مدى دقة القياس والمعايير - وموضوعية استخدام المقياس - واستخراج النتائج وتحليلها (المبيضين وجرادات، ٢٠٠١: ٢٢٩).

٢.١.٣.٤ تقييم البرامج التدريبية Evaluation of Training Programs

يعتبر التقييم جزءاً متمماً لعملية التدريب، ويقصد به تلك الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها إلى جانب قياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين نفذوا البرامج التدريبية (حنا، ٢٠٠٢: ٢٣٧).

وتعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية من أصعب وأهم مراحل العملية التدريبية، وذلك لأن مسؤولي وخبراء تنمية الموارد البشرية في المنظمة مطالبون بتطوير مهارات وأداء العاملين عن طريق إتاحة فرص التدريب لهم، وفي الوقت نفسه مطالبون بإثبات فوائد وعائدات التدريب من خلال الأدلة والإحصائيات والأرقام (حنا، ٢٠٠٢: ٢٣٧).

ويرى الباحث بأن عملية تقييم البرامج التدريبية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاحتياجات التدريبية والأهداف المتوقعة من البرنامج، كما ترتبط بجميع مراحل التخطيط وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية. وأن فاعلية برامج التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط والتصميم فقط، وإنما تعتمد أيضاً على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التدريبي، وتناثر كذلك باقتناع المتدربين وإقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التدريب وأهدافه.

وقد عرف السلمي (١٩٨٥: ٣٧٨) تقييم برامج التدريب والمتدربين بأنه نشاط رئيس وهام لا ينفصل عن باقي أنشطة التدريب، وهو كذلك نشاط مستمر ينبغي أن يحظى بعناية خاصة ضمناً لتحقيق الفاعلية المستهدفة من التدريب.

كما عرف صادق (٢٠٠٤: ٧٩) تقييم التدريب بأنه الإجراءات المتبعة التي تقاس بها كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية، ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها ومدى التغير لدى المتدربين، وكفاءة المدربين. ويرى الباحث بأن تقييم البرنامج التدريبي هو تلك الإجراءات التي تقاس بها كلفة وفاعلية البرنامج التدريبي ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما يقاس بها كفاية المتدربين ومدى التغير الذي نجح التدريب في إحداثه .

أما المتابعة كما يرى الصرفي (٢٠٠٣: ٣٣٤) فهي عملية تهدف إلى مراقبة تنفيذ الخطة التدريبية للتأكد من أنها تسير وفق المنهج المرسوم لها وضمن البرنامج الزمني المحدد لإنجاز مراحلها والميزانية المقدرة لها من أجل تحقيق أهدافها، وبجمع المعلومات والبيانات الإحصائية الدقيقة عن كل ما يؤثر في العملية التدريبية العملية التدريبية وما يتأثر بها، وكذلك كيفية استخدام تلك المعلومات من أجل تحسين النشاط التدريبي، وهي بذلك تعتبر قاعدة لعملية تقويم ما تنجزه خطة التدريب.

أما التقويم ينظر إليه على أنه عملية هادفة لقياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية، ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي الضعف والقوة فيها بعد جمع وتقويم المعلومات لتحديد أفضل الطرق لاستغلال إمكانيات التدريب المتاحة لتحقيق الأهداف التنظيمية المقررة.

يتضح للباحث من ذلك بأن المتابعة والتقويم هما عمليتان متكاملتان تهدفان إلى الارتقاء بالتدريب وتطويره ومعالجة الثغرات التي قد تكتشف أثناء عملية التنفيذ والتغلب على ما يصادف من عقبات ومشكلات.

ومن خلال التقييم نستطيع الوقوف على ما يلي: (شاويش، ٢٠٠٥: ٢٥١)

- الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج من حيث إعدادها وتخطيطه وتنفيذه والوقوف على مسبباتها من أجل تلافيها.
- تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين في قيامهم بعملية التدريب.
- إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب.

فالتقويم للتدريب يمدد مدى فاعلية البرنامج التدريبي، وقد طور دونالد كير

كباتريك (Kirkpatrick, Donald: 1998) أربعة مراحل لعملية التقويم يمكن أن تبني على أساسها برامج

التدريب وهي (رشيد، ٢٠٠١: ٧١٩):

١- ردود الفعل (Reaction): ويتم ذلك من خلال مراجعة ردود أفعال المتدربين تجاه عملية التدريب

والمدرّب بالإضافة لمحتوى البرنامج وأساليب التدريب.

٢- التعلم (Learning): ويتم فيه تحديد مستوى التغيير في المبادئ والحقائق والأساليب والمعلومات

والمهارات التي قد تم تعلمها وذلك بعد انتهاء التدريب.

٣- السلوك (Behavior): ويتم ذلك من خلال قياس التغيير في السلوك في العمل، حيث إن الغرض

الحقيقي من التدريب هو استحداث تغيير حقيقي في سلوك المتدرب أي التأثير في الأداء الفعلي لا

النظري.

٤- النتائج (Results): حيث يتم قياس النتائج النهائية المترتبة على التدريب وانعكاسها على أداء

المشاركين بالتدريب، وزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء ونوعيته.

ولكون قياس العائد من العملية التدريبية هو في غاية الصعوبة لأن التغيير المطلوب في الأداء

المرحلي ليس من السهل حدوثه كما وأن تطبيق المفاهيم والمهارات والمعلومات والاتجاهات المكتسبة في

العلمية التدريبية لا يمكن أن تطبق في ضوء مناخ لا يهتم بالتغيير بالإضافة لصعوبة التطبيق في بعض

الأحيان كنتيجة للصراع القائم بين ما هو قديم وما هو جدي (بربر، ١٩٩٧: ١٧٥).

كما وأنه من المرجح أن يتمثل الاعتبار الأساسي في العائد الذي يعود على المؤسسة، ولكون ذلك من الصعب قياسه فإن هناك عدد من الطرق، يمكن من خلالها تقييم نتائج عملية التدريب ذكرها كشواي (٢٠٠٦: ١٤-١٤١) منها:

- الاستعانة باستعلامات قبل الدورة التدريبية وبعدها لتقييم الزيادة في المعرفة.
- ملاحظة المتدربين أثناء التدريب وملاحظة سلوكهم بعد انتهاء البرنامج التدريبي.
- اختبارات من أنواع مختلفة والتي قد تشتمل على استخدام مراكز التقييم.
- عقد المقابلات الشخصية مع المتدربين.
- قياس التغيرات في الأداء وخاصة ما إذا تم تحقيق الأهداف التي تم تحديدها كجزء من عملية إدارة الأداء.

ويتضح بأنه مهما كانت الطريقة المتبعة في عملية التقييم في النهاية يجب التأكد من أن أية تغييرات تمت ملاحظتها كانت نتيجة عملية التدريب لا لسبب آخر، وبالتالي يجب أن يتم تصميم عملية التقييم بعناية بالإضافة لعدم الاعتماد على ردود الفعل التي تعبر عن إعجاب المتدربين بعملية التدريب فقط، حيث إنه من الممكن أن يستمتع المتدربون بدورة تدريبية في حين لم يكن هناك أي قيمة عملية أو علمية من البرنامج.

ولا تكتمل العملية التدريبية بدون التقييم الذي يقدم التغذية الراجعة حول ما حققه التدريب من أهدافه الموضوعية لتحسين وتطوير البرامج التدريبية والوصول بها إلى مستويات عالية الفاعلية في التصميم والتنفيذ (الدحيات، ١٩٩٩: ٤٦)، ويعتبر التقييم أو التقويم جزءاً أساسياً في أية خطة لتطوير الموارد البشرية في المنظمات.

ولذلك فإن معيار نجاح وفاعلية البرنامج التدريبي يظهر في مدى تحديد الأهداف التدريبية معا
لحاجة (الآنية والمستقبلية) للتدريب، وذلك على ضوء تحديد الأهداف التدريبية والتطويرية، ميدليتون
(Middleton, 1992: 8): أي لا بد من التوافق بين الأهداف الاستراتيجية وأهداف البرنامج التدريبي،
وكذلك التوافق بين الحاجات والأهداف هو من المعايير المهمة لتحديد درجة فاعلية البرنامج التدريبي.
وهنا لا بد من الاعتماد على معيار الكلفة والعائد (Cost - Benefit) في تقويم البرنامج التدريبي،
فالبرنامج التدريبي الفاعل هو الذي تزداد العوائد فيه على الكلف أو تتساوى كل من كلفته والعائد منه.

وبناءً على ما تم ذكره يمكن القول أن تقويم وتقييم التدريب هو قياس مدى فاعلية البرامج
التدريبية في تحقيق الأهداف أو الطريقة التي يمكن من خلالها أن تتحقق من أن ما قدم من تدريب يقوم
على أسس صحيحة ويتبع الأساليب والخطط السليمة، والتأكد من أن أهداف التدريب قد تحققت، وأن
المتدربين قد وصلوا إلى المستوى المطلوب من الكفاءة والفاعلية والمهارة والمعرفة.
وحدد الخليفات (٢٠١٠: ١٢٥) ثلاثة جوانب للتقويم وهي:

- ١- تقويم محتوى البرنامج التدريبي، بدراسة فعالية محتوى البرنامج في ضوء الأهداف التي حددت لهذا
البرنامج، ويؤدي التقويم إلى تحسين وتعديل محتوى البرنامج التدريبي وتحسين نوعية التدريب، وتقويم
أداء المدرب أثناء إجراء التدريب.
- ٢- تقويم إمكانيات المتدربين وقدراتهم ومهاراتهم.
- ٣- تقويم أثر التدريب على أداء المتدرب وكفاءته بوجه عام.

أهمية التقييم في التدريب:

يعتبر التقييم أحد الأركان الرئيسة التي تندرج خلالها الممارسات العملية والعلمية الصحيحة في العملية التدريبية، إذ أن كل ما يتم في تصميم البرامج التدريبية من وضع الأهداف واختيار الوسائل والمدرسين وتنفيذ البرنامج، لا تعتبر كاملة ما لم يتم القيام بعملية التقييم حتى يتبين لنا مقدار الفائدة التي تم الحصول عليها، وهل حقق البرنامج الأهداف المرجوة منه أم لا؟ ومن هنا تكتمل العملية التدريبية بالمرحلة الأخيرة ألا وهي مرحلة التقييم (الخليفات، ٢٠١٠: ١٢٥).

وبالنظر إلى أهمية عملية التقييم للعملية التدريبية، فإن عملية (التقييم) تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية (الخليفات، ٢٠١٠: ١٢٥-١٢٦):

- ١- التعرف على ما تم إنجازه من الخطة التدريبية وما تحقق من أهداف البرنامج التدريبي.
- ٢- بيان نقاط القوة والضعف في البرنامج التدريبي.
- ٣- التعرف على مدى نجاح المتدربين في تطبيق الخبرات والمهارات التي تعلموها والخبرات التي اكتسبوها في التدريب لممارستها في أعمالهم.
- ٤- التعرف على مدى إشباع البرامج التدريبية للاحتياجات التدريبية القائمة ومدى ملائمة المواد والأساليب والوسائل التدريبية المستخدمة في البرامج التدريبية (أبو شيخة، ٢٠١٠: ٤١٥).
- ٥- معرفة التغييرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج سواء في مرحلة الإعداد أو التخطيط أو التنفيذ، والوقوف على أسبابها للعمل على تجنبه مستقبلاً (الصيرفي، ٢٠٠٣: ٣٣٤).
- ٦- التعرف على التغييرات التي طرأت في سلوك وعادات المتدربين بعد إتمام تدريبهم وقياس اثر البرنامج التدريبي على كل واحد منهم.

٧- تحديد المعوقات التي تواجه تنفيذ البرامج التدريبية، والعمل على تذليلها لضمان تحقيق أهدافها مستقبلاً (ياغي، ٢٠٠٣: ٢٦٧).

٨- قياس كفاءة المدربين وقدراتهم على أداء مهامهم على أكمل وجه .

٩- إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة كل من المتدربين والمنظمة من التدريب.

١٠- توفير البيانات والمعلومات التي تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات علمية، فيما يتعلق بتحديد

الاحتياجات التدريبية، والكشف عن إسهام كل برنامج من برامج التدريب المختلفة في إشباع

احتياجات المنظمة (أبو شيخة، ٢٠١٠: ٤١٥).

معوقات عملية تقييم التدريب:

يتطلب فهم التقييم والتقييم والتدريب والتعمق في أبعاده ومتطلباته، تفهم المعوقات التي تعترض

عملية تقييم التدريب، ويمكن تلخيصها كما بينها ياغي (٢٠٠٣: ٢٧٠-٢٧٣) فيما يلي:

١- عدم وجود معايير قياس عملية متطورة لتقييم نتائج التدريب لمعرفة انعكاساته على الانتاجية، وتقويمه لأداء وسلوك وقدرات ومهارات المتدربين.

٢- عدم وجود التخطيط الدقيق لعملية تقييم التدريب، فكثيراً ما يتم تصميم البرامج التدريبية دون الأخذ بعين الاعتبار كيفية تقويمها.

٣- آثار أو (نتائج) التدريب بعيدة المدى، مما يصعب تقويمه من جهة، ومن جهة أخرى يدفع بعض

الإدارات إلى رفض التدريب عندما لا يحقق تغييراً فورياً في السلوك.

٤- عدم إظهار نقاط الضعف والقوة في البرامج التدريبية وطريقة تنفيذها بما يساعد على تطويرها

وتعديلها وفقاً لاحتياجات التدريب وعلى ضوء واقع المتدربين أنفسهم.

المراحل الزمنية التي تمر فيها عملية تقويم البرامج التدريبية :

(أ) مرحلة تقويم البرامج التدريبية قبل تنفيذ التدريب :

والتي تبدأ بالتعرف على الاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين، وتحليل العمل أو الوظيفة وتحليل مستوى أداء الفرد ومقارنة المتطلبات الفعلية لأداء الوظيفة والمهارات والمعارف والقدرات الموجودة لدى الموظف، وتقويم المواد التي ستضمونها خطة التدريب، ومدى شمولها للمعلومات التي يجب تزويد المتدربين بها، والمعدات المخصصة لذلك ونوع التدريب الذي تم اختياره ومدى ملائمته، وأساليب التدريب التي تم اختيارها والتسلسل المنطقي للموضوعات والوسائل التدريبية، وهي بذلك تعتبر عملية قياس للبرنامج التدريبي لاكتشاف الثغرات ونواحي القصور أو الضعف لمعالجتها، لتحسين وتعديل محتوى البرنامج التدريبي بصفة مستمرة، وتحسين نوعية التدريب، بالإضافة إلى تبني وسائل التدريب الأكثر ملائمة (ياغي، ٢٠٠٣ : ٢٢٨).

(ب) مرحلة تقويم البرامج التدريبية أثناء تنفيذ التدريب :

ويتم في هذه المرحلة تقويم أهداف البرنامج التدريبي وتصميمه وتنظيمه وسير عملية التدريب، ومعلومات المتدربين، وسلوكهم، وانتظامهم في البرنامج التدريبي، ومدى التزامهم بمواعيد التدريب وأساليب التدريب والوقت المخصص لكل موضوع ووسائل التدريب المستخدمة وردود فعل المتدربين تجاه البرنامج، وكل ذلك للتأكد من أن عملية التدريب تسير وفق ما هو مخطط له سابقاً (الخليفات، ٢٠١٠ : ١٣٠).

(ج) مرحلة تقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذ التدريب :

وتهدف عملية تقييم البرنامج التدريبي بعد التنفيذ إلى التأكد من تحقيق الأهداف التي وضع البرنامج التدريبي من أجل تحقيقها، ومدى مساهمته في تلبية الاحتياجات التدريبية ومدى ما حققه من فائدة تعود على المتدرب من حيث اكتسابه للمعارف والخبرات والمهارات والاتجاهات الإيجابية، (الطعاني، ٢٠٠٧: ٢٦٣) مع مراعاة الكلفة المالية التي أنفقت على البرنامج التدريبي ومدى فاعليته.

ويستنتج الباحث من ذلك أن الغاية الأخيرة من عملية التقييم (التقييم) للبرنامج التدريبي هي زيادة وتطوير فاعلية البرامج التدريبية، وتساعد عملية التقييم في تطوير كفاءة الأداء للعاملين حسب الخطة التدريبية وعلى أساس النتائج تستطيع المنظمة تقييم الجهود المبذولة في هذا المجال .

٢.١.٣.٥ التحليل والخلاصة:

المبحث الثالث استعرض المراحل التي تمر بها العملية التدريبية والمقسمة إلى أربع مراحل، تناول المطلب الأول تحديد الاحتياجات التدريبية، فتم تعريفها وبيان أهدافها وكذلك أهميتها، ومن الجهات المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية وطرق جمع المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية، وكذلك النماذج المستخدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية. وعرضت المرحلة الثانية من مراحل العملية التدريبية في المطلب الثاني وهي تخطيط البرامج التدريبية، فذكر أن التخطيط مهم جداً للإنسان وهو عكس العشوائية والعفوية، فتم توضيح مفهومه وأهميته ومزاياه والعوامل التي تراعى عند وضع خطة البرامج التدريبية، وذكرت كذلك معوقات التخطيط والمراحل التي تمر بعملية التخطيط. وفي المطلب الثالث عرضت مرحلة

تنفيذ البرامج التدريبية وهي المرحلة الثالثة من مراحل العملية التدريبية، وهي مرحلة مهمة وخطيرة فيها يتضح حسن وكفاءة التخطيط، وهو مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود. وعرضت في هذا المطلب أيضاً فاعلية البرامج التدريبية من حيث مفهومها والفرق بينها وبين الكفاءة.

أما المرحلة الأخيرة من مراحل العملية التدريبية فعرضت في المطلب الرابع وهي تقييم البرامج التدريبية حيث إن التقييم يعتبر الجزء المتمم للعملية التدريبية فذكرت مراحل التقييم والأهداف التي يسعى لتحقيقها، وأيضاً معوقات عملية تقييم التدريب.

٢.١.٤ التدريب في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان

٢.١.٤.١ هيكلية التدريب:

يشهد العالم تغيرات معرفية وتكنولوجية سريعة في كل جانب من جوانب الحياة على نحو يجعل التعليم والتدريب المهتمين ضرورة ملحة ؛ بهدف التكيف مع متغيرات هذا العصر؛ حيث أصبحت الممارسات التقليدية لتدريب العاملين أثناء الخدمة غير كافية لمواجهة التغيرات المستمرة، وقد تبنت وزارة التربية والتعليم في سبتمبر ١٩٩٥م سياسة الإصلاح التربوي تلبية لحاجات المجتمع المتجددة، ومواكبة للتطور المعرفي والتكنولوجي تهيئاً لدخول القرن الحادي والعشرين بشكل سليم وآمن .

وانبثق عن سياسة الإصلاح التربوي المشار إليها إعادة هيكلة النظام التعليمي بالسلطنة بحيث يصبح عشر سنوات من التعليم الأساسي من الصف الأول وإلى الصف العاشر، وستان للشهادة العامة (الدبلوم العام) هما الحادي عشر والثاني عشر، كما تم استحداث وظائف جديدة مثل: المعلم الأول والمشرف الأول، والمشرف العام، والمدرّب، وتطلب التطوير تغييراً أو تطويراً في المناهج والكتب الدراسية وإعادة بنائها لتشمل معارف وقيم واتجاهات وأنشطة بهدف تحسين نوعية المخرجات التعليمية (دليل التأهيل والتدريب: ٢٠٠٣).

واستدعى ذلك كله وضع استراتيجية تقتضي تدريب وتأهيل الكوادر البشرية العاملة في الحقل التربوي لاسيما المعلمين والمشرفين ومديري المدارس وبقية الكوادر الفنية والإدارية العاملة بوزارة التربية والتعليم.

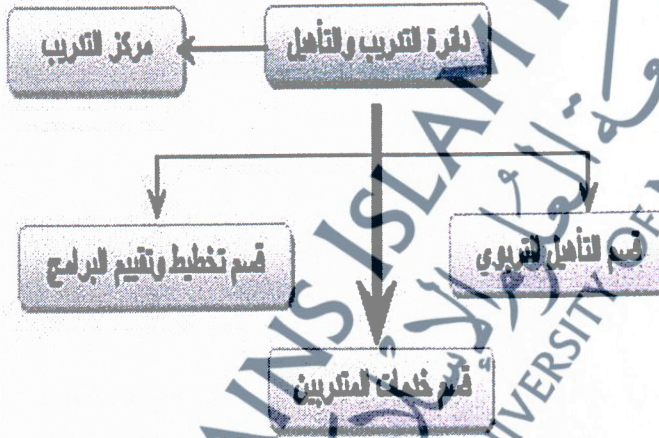
هذا وقد أولت وزارة التربية والتعليم مهمة تأهيل وتدريب هذه الكوادر إلى دائرة أنشئت لهذه

الغاية عام ١٩٩٦م تتبع المديرية العامة للمناهج دعيت آنذاك باسم دائرة التدريب والتأهيل والشكل

(١٠) يوضح هيكلها.

شكل (١٠)

هيكلية دائرة التدريب والتأهيل



المصدر : دليل التدريب والتأهيل (وزارة التربية والتعليم: ٢٠٠٣)

وفي عام ٢٠٠٢م صدر القرار الوزاري رقم ٢٠٠٢/١١٠م بتغيير اسم الدائرة من دائرة التدريب

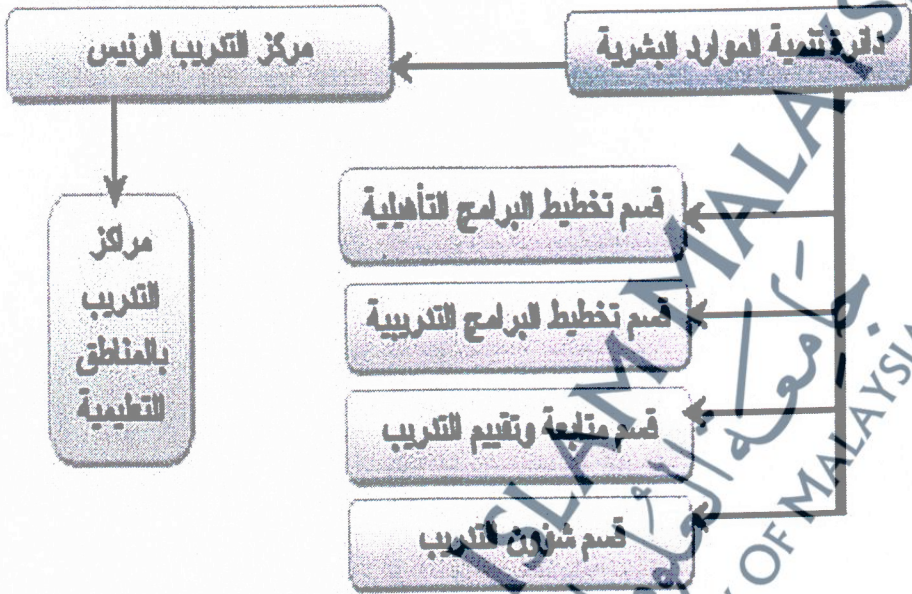
والتأهيل إلى دائرة تنمية الموارد البشرية التي أصبحت تتبع وكيل الوزارة للتخطيط التربوي والمشاريع،

وتكونت الدائرة بموجب القرار الجديد من مركز التدريب الرئيس وأربعة أقسام والشكل (١١) يوضح

هيكلية هذه الدائرة.

شكل (١١)

هيكلية دائرة تنمية الموارد البشرية حسب القرار الوزاري رقم ١١٠ / ٢٠٠٢



المصدر : دليل الإنماء المهني والدراسات التأهيلية (وزارة التربية والتعليم: ٢٠٠٥)

وفي ٢٩/٣/٢٠٠٨ م صدر المرسوم السلطاني رقم (٣٧ / ٢٠٠٨) باعتماد الهيكل التنظيمي

الجديد لوزارة التربية والتعليم والمناطق التعليمية، بحيث تم إنشاء المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية وتكون

تابعة لوكيل الوزارة للتخطيط التربوي وتنمية الموارد البشرية ؛ وتبني هذه المديرية عدة دوائر وأقسام تشرف

على متابعة عملية الإنماء المهني وتطوير أداء العاملين والشكل (١٢) يوضح هيكلية هذه المديرية .

شكل (١٢)

هيكلية المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية حسب الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم

الصادر بالمرسوم السلطاني رقم ٣٧ / ٢٠٠٨



المصدر : بوابة سلطنة عُمان التعليمية (www.moe.gov.om)

وفي ٢٠١٣/٦/٤ م صدر القرار الوزاري رقم (٢٠١٣/٣٩٥) بإجراء تعديلات على

التقسيمات الإدارية لوزارة التربية والتعليم حسب الشكل (١٣).

وبعد صدور القرار الوزاري بإجراء تعديلات على التقسيمات في وزارة التربية والتعليم، فقد تم

تغيير الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية وأصبحت على النحو المبين في الشكل

(١٤):

شكل (١٤)

هيكلية المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية حسب القرار الوزاري رقم (٢٠١٣/٣٩٥)



وللمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية اختصاصات أهمها الآتي (www.moe.gov.om) :

- (١) تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمديرية والمشاركة في تنفيذ برامج التدريب بالتنسيق مع الجهات المختصة .
 - (٢) إعداد البرامج التدريبية والتأهيلية للعاملين والعمل على تنفيذها ومتابعة نتائجها.
 - (٣) إعداد لائحة للتدريب والتأهيل.
 - (٤) التنسيق مع مؤسسات التدريب والتأهيل الحكومية فيما يتعلق بتدريب وتأهيل العاملين بالوزارة.
 - (٥) اقتراح خطة البعثات والإجازات الدراسية للعاملين والمشاركة في اختيار المبعوثين للدراسات العليا.
 - (٦) تحديد الاحتياجات التدريبية والتأهيلية لكافة موظفي أجهزة الوزارة بالتنسيق مع الجهات المعنية.
 - (٧) إعداد قاعدة بيانات حول الخبرات المتوفرة في مجال التدريب على المستوى الوطني والإقليمي والعالمي.
 - (٨) تصميم البرامج التدريبية المطلوب تنفيذها بالتنسيق مع الجهات المعنية.
 - (٩) تحديد المحتوى التدريبي وأساليب التدريب للملائمة والتقنيات وأنظمة التدريب لكل برنامج و ذلك بالتنسيق مع مراكز التدريب في المناطق.
 - (١٠) إعداد وتطوير الحقائب التدريبية الخاصة بكل برنامج بالتنسيق مع الدوائر المعنية.
 - (١١) التعاون مع مؤسسات التدريب الأخرى في تقييم البرامج التدريبية والتأهيلية لموظفي الوزارة.
- وبالرجوع إلى الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، نجد أنه تم إنشاء دائرة تختص بالتأهيل والتدريب ودائرة أخرى تختص بتقييم العائد التدريبي وأيضاً مركز تدريب رئيسي يتبعه مراكز تدريبية في المحافظات التعليمية ولها العديد من الاختصاصات كإعداد الخطط التدريبية السنوية، وتحديد الاحتياجات التدريبية ومتابعة وتقييم التدريب، وقياس أثر برامج التدريب والتأهيل.

ولمراكز التدريب في المحافظات التعليمية اختصاصات من أهمها:

- ١- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالتعاون مع الجهات المعنية الأخرى.
- ٢- اقتراح خطة التدريب السنوية للمحافظة التعليمية في ضوء الاحتياجات.
- ٣- إنشاء قاعد بيانات حول التدريب في المحافظة التعليمية.
- ٤- اختيار المدربين ورفع أسمائهم إلى الجهات المختصة.
- ٥- متابعة التدريب في المحافظة التعليمية ورفع التقارير حول ذلك للمسؤولين.
- ٦- تسهيل كافة المستلزمات للتدريب .
- ٧- إعداد تقرير سنوي حول التدريب وتقييم الأداء في الدورات التي يتم عقدها.

ومن خلال اختصاصات مراكز التدريب في المحافظات التعليمية نرى أنها تركز على تحديد الاحتياجات التدريبية ووضعها في خطة، شاملة لكافة دوائر المديرية تسمى خطة الإنماء المهني تكون على أساس عام مالي ، يبدأ تنفيذها بتاريخ ١/١ وحتى ١٢/٣١ من كل عام . وتقسم البرامج التدريبية التي تنفذ إلى قسمين :

- برامج تدريبية مركزية يتم تنفيذها على مستوى الوزارة ومن ثم يعاد تنفيذها بالمحافظات التعليمية.
- برامج تدريبية لا مركزية يتم تخطيطها وتنفيذها في المحافظات التعليمية.

والجدول التالي يوضح عدد البرامج التدريبية المركزية واللامركزية خلال الأعوام الثلاثة الأخيرة

وتستهدف المعلمين وكذلك عدد المعلمين المستهدفين .

الجدول (٢)

عدد البرامج التدريبية المركزية واللامركزية المنفذة في محافظة الظاهرة وعدد المعلمين

خلال الأعوام من ٢٠٠٨ - ٢٠١٢

العام	البرامج المركزية	عدد المعلمين	البرامج اللامركزية	عدد المعلمين
٢٠٠٨	٤٤	٨٥٣	٤٣	١٦٣٠
٢٠٠٩	٣٢	٦٣٣	٤٩	١٧٢١
٢٠١٠	٢٢	٤٢٠	٦٠	٢٤١٦
٢٠١١	٢١	٣٩٦	٦٤	٢٧٣٥
٢٠١٢	١٤	٢١٥	١٠٩	٤٦٤١

المصدر: التقارير السنوية لإنجازات التنمية المهنية

لأعوام ٢٠٠٨، ٢٠٠٩، ٢٠١٠، ٢٠١١، ٢٠١٢

ويتضح من الجدول السابق أن الوزارة تركز على التدريب في المحافظات التعليمية وذلك بتحويل

التدريب من تدريب مركزي إلى تدريب لا مركزي يتم في المحافظات التعليمية حيث إن عدد البرامج

التدريبية المركزية في عام ٢٠٠٨ (٤٤) برنامجاً وانخفض العدد في عام ٢٠١٢ إلى (١٤) برنامجاً فقط

تستهدف فئة المعلمين ، ومن خلال الجدول نرى أن عدد البرامج اللامركزية التي تستهدف المعلمين في

عام ٢٠١٢ بلغ (١٠٩) برنامجاً تدريبياً شمل كافة التخصصات.

وهذا ما تسعى إليه الوزارة كما ذكرنا سابقاً بتحويل التدريب من مركزي إلى لامركزي ، وأيضاً

تحويل المدرسة كوحدة تدريب من خلال الاستعانة بالمعلمين الأوائل لتنفيذ برامج تدريبية في المدرسة .

واعتباراً من خطة الإنماء المهني لعام ٢٠١٣ م فقد تحولت الخطة إلى خطة واحدة شاملة لكافة البرامج سواء التي تقترح من مديريات الوزارة أو من دوائر المديرية بالمحافظة بحيث يكون التدريب في الوزارة أكثر لتخصصات معينة كالمعلمين الجدد أو معلمي التربية الخاصة أو الأخصائيين الجدد وغيرها من التخصصات.

وعلى ضوء اختصاصات المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية التي تم ذكرها سابقاً فإن أهمية التدريب التربوي تكمن من خلال إكساب العاملين بالوزارة الخبرات والمهارات والمعارف والاتجاهات والقيم اللازمة لرفع مستوى أدائهم سواء من الناحية الإدارية أو الناحية الفنية وذلك في ظل التطوير التربوي الذي تقوم به الوزارة. هذا ويتوقع من برامج التدريب والنمو المهني التي ترعاها وزارة التربية والتعليم بأقسامها وأشكالها المختلفة أن تحقق الأهداف والتحديات الآتية :

١- تعميق فلسفة التطوير التربوي في السلطنة، والتأكيد على منطلقاته وتوجهاته والتي من بينها على سبيل المثال: مفهوم التعليم الأساسي، والطالب محور العملية التعليمية التعليمية، ومراعاة الفروق الفردية، والمدرسة مؤسسة تعليمية للتطوير والنمو المهني، وتوظيف المعرفة في الحياة، وتنمية التفكير الناقد والإبداعي .

٢- رفع كفاءة جميع العاملين بمديريات ودوائر الوزارة المختلفة من فنيين وإداريين.

٣- تطوير البيئة التعليمية بكافة عناصرها وجوانبها الإدارية.

٤- تغيير دور المعلم من دور الملحق إلى دور المنظم والمسهل لعملية التعلم والتعليم.

٥- رفع مستوى الكفايات المهنية المعلمين، والمديرين، والمشرفين التربويين وإكسابهم المعارف والمهارات، وإطلاعهم على المستجدات التربوية اللازمة لتحسين أدائهم، وتلبية الحاجات التي يفرضها واقع

العمل، ومستجداته.

- ٦- تطوير أساليب القياس والتقييم وأدواتهما ، وتطوير الاختبارات المرحلية والختامية .
- ٧- تطوير مفاهيم خاصة بالنمو المهني، وتعميق روح البحث، والمنهج العلمي، والابتكار لدى العاملين بديوان عام الوزارة، والعاملين في الحقل التربوي بهدف التحسين والتطوير المستمر.
- ٨- إعداد فرق التدريب المركزية واللامركزية؛ لتكون قادرة على تدريب الفئات المستهدفة من التدريب في النظام التربوي (دليل الإنماء المهني والدراسات التأهيلية، ٢٠٠٥).

٢.١.٤.٢ مرتكزات التدريب والإنماء المهني:

- تأتي الخطط وبرامج الإنماء المهني المتعددة التي تنفذها، أو ترعاها وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان مستندة إلى المرتكزات الآتية: (دليل الإنماء المهني والدراسات التأهيلية، ٢٠٠٥)
- ١- ارتباط التدريب بخطط الوزارة في تطوير المناهج والكتب الدراسية وإعادة النظر في هيكلية السلم التعليمي ، وتطبيق نظام التعليم الأساسي.
 - ٢- البدء بمدارس التعليم الأساسي ، والتوسع فيها أفقياً وعمودياً وفق خطة زمنية محددة.
 - ٣- شمولية التدريب لكافة العاملين بالوزارة بدءاً بالقيادات التربوية، وانتهاء بالمعلم، مروراً بجميع الكوادر الإدارية والفنية التي تعمل في الحقل التربوي.
 - ٤- بناء التدريب علي الحاجات الفعلية للأفراد في كل برنامج تدريبي.
 - ٥- التنسيق بين مركز التدريب الرئيس ومراكز التدريب بالمناطق التعليمية في كل ما من شأنه دفع عملية الإنماء المهني قدماً إلى الأمام.

- ٦- إعداد كوادر تدريبية مركزية ولا مركزية تكون قادرة على تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها، ومتابعتها، وتقويمها.

٧- الاستفادة من كافة الخبرات والإمكانيات والطاقات البشرية العاملة بالوزارة، أو بالمؤسسات الخاصة

في تنفيذ برامج التدريب والإثراء المهني .

٨- إدخال التكنولوجيا والوسائل الحديثة في حقل التعليم والتدريب .

٩- الموازنة بين فرص الإثراء المهني المركزية، واللامركزية .

٢.١.٤.٣ محاور التدريب:

يمكن تقسيم المحاور التي تسير عوَجِبها برامج التدريب في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان إلى خمسة محاور، ويمكن أن يُلَقَى المتدرب برامج تدريبية في أكثر من محور، وفقاً لحاجته وطبيعة عمله ومحاور التدريب التي تتوزع فيها البرامج هي :

١- المحور العام، ويقصد به التدريب على مجموعة من المواضيع التي ينبغي لجميع الفئات المستهدفة

من التدريب أن تلم بها، وتشكل مطلباً عاماً وثقافة مشتركة، ومن أمثلة ذلك، التدريب على

منطلقات التطوير التربوي، وفلسفته، وتوجهاته. ومن أمثلة هذا المحور: العمل في مجموعات،

وقيادة المشاغل التدريسية، وإدارة التغيير، ومهارات الحاسوب، والتعلم المتمحور حول الطالب،

وتنمية التفكير النقدي والتفكير الإبداعي.

٢- محور الكفايات، وهي الكفايات المهنية التي تتطلبها الحاجات والمهام الوظيفية المختلفة مثل:

كفايات المعلم، وكفايات المدير، وكفايات الأخصائي الاجتماعي، وكفايات المشرف التربوي،

وكفايات المدرب ... وهكذا.

٣- محور المعرفة الأكاديمية المتعلقة بالمحتوى الدراسي في المناهج والكتب الدراسية، وما يتعلق بهما

من أساليب تخطيط وتدريس وأنشطة وتقويم، ومحور المعرفة المتعلق أيضاً بالجوانب التربوية والإدارية.

٤- محور التدريب وفق الحاجات المستجدة لكل فئة من الفئات المستهدفة.

٥- محور تقنيات التعليم وما يتطلبه من مسايرة التركيب المعرفي في مجال تكنولوجيا

المعلومات. (دليل الإنماء المهني والدراسات التأهيلية، ٢٠٠٥)

٢٠١٤٤٤ صيغ تنفيذ برامج الإنماء المهني:

يجري تنفيذ محاور التدريب بصيغ وأشكال متعددة من الإنماء المهني في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان

ومن ذلك :

١- الورش والمشاغل التدريسية العلاجية والإثرائية والتطويرية.

٢- اللقاءات التربوية السنوية لفئات مختلفة من العاهلين بالحقل التربوي.

٣- المنتديات التربوية الصيفية.

٤- ملتقيات الإنماء المهني السنوية.

٥- اللقاءات والاجتماعات التربوية.

٦- الندوات البحثية.

٧- إقامة الأمسيات التربوية.

٨- الدورات والندوات والمؤتمرات داخل السلطنة.

٩- الدورات والمؤتمرات خارج السلطنة. (دليل الإنماء المهني والدراسات التأهيلية، ٢٠٠٥)

٢.١.٤.٥ مستجدات التدريب في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان:

صدرت توجيهات من مجلس الوزراء الموقر في سلطنة عُمان خلال شهري نوفمبر وديسمبر من العام ٢٠١٣م ومن هذه التوجيهات إقرار إنشاء مركز تخصصي للتدريب المهني للمعلمين يكون مقره في محافظة مسقط، يعنى بإقامة الدورات المهنية المكثفة وإخضاعها للإشراف الدقيق ويضم كافة البرامج الحالية المطبقة بالوزارة بعد تطويرها.

وفي تاريخ ١٣ / ١ / ٢٠١٤م صدر تعميم من معالي الدكتوراه الموقرة وزيرة التربية والتعليم بسلطنة عُمان والمرفق في الملحق (٦) يوضح أهداف المركز التخصصي ورسالته والبرامج التي سيبدأ بها كمرحلة أولى والأعداد المحددة لكل محافظة من محافظات السلطنة التعليمية حيث يهدف المركز التخصصي إلى تطوير جودة أداء المعلمين والمشرفين من أجل رفع مستوى التحصيل الدراسي للطلبة.

وقد بدأ العمل في المركز التخصصي خلال العام الدراسي ٢٠١٣ / ٢٠١٤م في الفصل الدراسي الثاني، وبدأ التدريب بخمسة برامج موضحة في الجدول (٣) حيث يستمر تنفيذ كل برنامج لمدة ستين مقسمة على أربعة فصول دراسية .

جدول (٣)

أسماء البرامج المنفذة في المركز التخصصي خلال العام الدراسي ٢٠١٣ / ٢٠١٤ م

اسم البرنامج	عدد المشاركين من المحافظة	الفئة المستهدفة
شركاء المركز	٦١	المعلمون الأوائل
خبراء اللغة العربية	١٨	معلمات المجال الأول الصفوف ١-٤
خبراء الرياضيات	٣٥	معلمو الرياضيات للصفوف ٥-١٠
خبراء العلوم	٤٠	معلمو العلوم للصفوف ٥-١٠
خبراء الإشراف	٣٦	المشرفين التربويين

المصدر: تعميم معالي الحكومة وزيرة التربية والتعليم بسلطنة عُمان الصادر بتاريخ ٢٠١٤/١/١٣

بشأن المركز التخصصي

وفي العام الدراسي ٢٠١٤ / ٢٠١٥ م بدء تنفيذ برنامج آخر بالمركز التخصصي تحت اسم

برنامج المعلمين الجدد وهو يستهدف المعلمين الجدد الذين التحقوا بالخدمة في وزارة التربية والتعليم من

كافة التخصصات، حيث بلغ عدد المشاركين من المحافظة في هذا البرنامج (٣٦) معلماً ومعلمة جديد.

٢.١.٤.٦ تحديات تطوير الموارد البشرية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة:

هناك العديد من التحديات التي تواجه تطوير الموارد البشرية بالمحافظة وخاصة في مجال التدريب كما يراها الباحث من خلال عمله بمركز التدريب والإتقاء المهني بمحافظة الظاهرة التعليمية منها :

- ١- عدم وجود عدد كافٍ من المدربين المتفرغين للقيام بعملية التدريب حيث أن الكثير منهم مشرفين تربويين أو إداريين.
- ٢- عدم توفر أخصائي تقييم البرامج التدريبية بالمديرية مما يؤدي إلى عدم وجود متابعة للبرامج التدريبية وخاصة بعد انتهاء البرامج التدريبية، والقائم على المتابعة حالياً هو أخصائي التدريب وهو غير مؤهل لذلك، وبالتالي يؤدي إلى فاقد في التدريب.
- ٣- قلة الدورات التدريبية التي تعطى للعاملين في مجال التدريب (أخصائي التدريب - مدرب مساعد .. الخ)، مع العلم بأنهم هم من يقوم بالتدريب والإشراف والمتابعة للبرامج التدريبية ويجب أن يكونوا على قدر عالي من التأهيل لإنجاح البرامج التدريبية.
- ٤- عدم وجود الدافعية لدى الكثير من المعلمين والمعلمات وخاصة الذين أكملوا في الخدمة أكثر من عشرين عاماً، وذلك لقلّة الحوافز المقدمة لهم سواءً المادية أو المعنوية.
- ٥- الفترات المنفذ فيها التدريب أحياناً تكون غير مناسبة للمعلمين وخاصة أنهم مرتبطين بالمدارس وبعملية التدريس مما يجعلهم يعتذرون عن الحضور لتلقى التدريب .
- ٦- عدم مناسبة المكان أحياناً الذي ينفذ فيه التدريب من حيث القاعات وسعتها والتجهيزات الموجودة بها.

٢.١.٤.٧ التحليل والخلاصة:

عرض في هذا المبحث التدريب في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان حيث كانت البداية من ناحية هيكلية التدريب في وزارة التربية والتعليم من خلال إنشاء دائرة مختصة بالتأهيل والتدريب وبعد ذلك تغيير مسماها إلى دائرة تنمية الموارد البشرية وبعدها تم التوسع حيث أنشئت مديرية عامة لتنمية الموارد البشرية وما صاحب هيكلا الوزارة من تغيير وعرض في هذا المبحث أيضاً المرتكزات التي يقوم عليها التدريب والإنماء المهني والتي من أهمها أن التدريب يبنى على حاجات فعلية للأفراد في كل برنامج تدريبي، وذكر في هذا المبحث المحاور التي يقوم عليها وعددها خمسة محاور وهي المحور العام، ومحور الكفايات، ومحور المعرفة الأكاديمية، ومحور التدريب، ومحور تقنيات التعليم، وفي المطلب الرابع من هذا المبحث عرض الصيغ التي تنفذ بها برامج الإنماء المهني وهي عديدة ومنها: الورش والمشاغل والمنتديات، واللقاءات، والندوات، وعرض كذلك في هذا المبحث المستجدات في مجال التدريب بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان وهي إنشاء المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين، وفي المطلب الأخير استعرض التحديات التي تواجه تطوير الموارد البشرية في محافظة الظاهرة وأهمها عدم وجود عدد كافي من المدربين المتفرغين للقيام بعملية التدريب حيث إن الكثير منهم مشرفين تربويين أو إداريين.

٢.٢ الدراسات السابقة

٢.٢.١ تمهيد

من خلال الاستطلاع والدراسة والزيارة التي قام بها الباحث لبعض الجامعات والمكاتب من أجل الحصول على دراسة سابقة حول موضوع (مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في سلطنة عُمان) فإن الباحث لم يتمكن من الحصول على دراسات مشابهة أو تتصل اتصالاً مباشراً بموضوع هذه الدراسة، ولكن هناك بعض الدراسات التي قد تكون لها علاقة بجزئية من جزئيات هذه الدراسة، ويمكن تصنيف هذه الدراسات إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية.

٢.٢.٢ الدراسات السابقة العربية والأجنبية

فقد أجرى جرادات (١٩٩٣) دراهة بعنوان "تقويم البرامج التدريبية: دراسة ميدانية عن دورات القيادة الوسطى في أكاديمية الشرطة الملكية الأردنية خلال الفترة من ١٩٨٧-١٩٩٢ في الأردن" وهدفت إلى التعرف على مدى فعالية دورات القيادة الوسطى للضباط المنعقدة في أكاديمية الشرطة الملكية من سنة ١٩٨٧ ولغاية ١٩٩٢، وذلك بهدف تجسير الفجوة بين طموحات جهاز الأمن العام من جدوى التدريب وانعكاسه على فعالية أداء ضباط الشرطة في الوظائف القيادية بالميدان، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للبحث، وكانت أهم نتائجها أن هناك حاجة لتنوع الأساليب والوسائل التدريبية المستخدمة من قبل المدربين، وتتشابه هذه الدراسة مع دراسة الباحث في أن كليهما تناول موضوع فاعلية التدريب، أما وجه الاختلاف فهو في الشريحة البشرية المطبق عليها فدراسة (جرادات) طبقت على عسكريين بينما دراسة الباحث تطبق على تربيون.

وأما الخصاصونة (١٩٩٥) فأجرى دراسة بعنوان "فعالية البرامج التدريبية التي نفذها معهد الإدارة العامة الأردني من وجهة نظر المشاركين بالتدريب"، وكذلك استخدمت الأسلوب الوصفي التحليلي لمنهج الدراسة، والاستبانة كأداة للبحث، وهدفت إلى التعرف على مدى فاعلية البرامج التدريبية التي ينفذها المعهد وذلك من وجهة نظر المشاركين فيها، وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها إن البرامج التدريبية المنعقدة في المعهد ليست منخفضة الفعالية، وأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية مهمة بين فعالية البرامج التدريبية والمستوى الإداري لهذه البرامج. وتتشابه هذه الدراسة مع دراسة الباحث في أن كليهما تناول موضوع مدى فاعلية التدريب، أما وجه الاختلاف فهو في الشريحة البشرية محل الدراسة والمتمثلة في فئة المعلمين والمعلمات فقط. وأجرى صباح (١٩٩٨) دراسة بعنوان "فاعلية برامج أساليب الإشراف في معهد التدريب والتطوير في الأردن من وجهة نظر المشاركين في الفترة من ١٩٩٤ - ١٩٩٦"، واستعملت الأسلوب الوصفي التحليلي كذلك لمنهج الدراسة، والاستبانة كأداة للبحث وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى فاعلية البرامج من حيث كفاءة التنفيذ وملاءمة محتوى البرنامج، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها إن مستوى فاعلية البرامج العامة متوسط، وإن بيئة التدريب والإجراءات الإدارية تعتبر من أكثر المعوقات، وعدم وجود علاقة ارتباطية مهمة بين متغيرات العمر والتخصص المهني وفاعلية كل من الأبعاد المكونة للبرنامج التدريبي. وتتشابه هذه الدراسة مع دراسة الباحث في أن كليهما تناول موضوع فاعلية التدريب، أما وجه الاختلاف فهو في مجتمع الدراسة، فدراسة (صباح) تناولت برنامجاً بعينه من المشاركين فيه، أما دراسة الباحث فتناول التدريب بشكل عام مع عينة من فئة المعلمين. أما الجابري (٢٠٠٢) فقد قام بإجراء دراسة بعنوان "الاحتياجات التدريبية لمعلمي الدراسات الاجتماعية بالمرحلة الثانوية في سلطنة عُمان" هدفت تحديد أهم الاحتياجات التدريبية لمعلمي الدراسات الاجتماعية بالمرحلة الثانوية في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين والموجهين واستعملت الدراسة المنهج الوصفي

التحليلي والاستبانة كأداة للبحث كذلك، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مجالات الدراسة حسب استجابات المعلمين مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي: الوسائل التعليمية، أساليب التدريس، النمو المهني والأكاديمي، التخطيط للتدريس، التقويم، وإدارة الصف، وتشابه هذه الدراسة مع دراسة الباحث في أنها تناولت تحديد الاحتياجات التدريبية، أما دراسة الباحث فقد تناولت تحديد الاحتياجات التدريبية كأحد محاور العملية التدريبية وكذلك مجتمع الدراسة وهم المعلمون. وقد أجرت الهشامي (٢٠٠٣) دراسة بعنوان "الاحتياجات التدريبية اللازمة لمعلمي اللغة العربية بالمرحلة الثانوية"، وأيضاً استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، أمّا الاستبانة فقد كانت هي الأداة المستخدمة لجمع المعلومات، وهدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمعلمي اللغة العربية بالمرحلة الثانوية، والتعرف على مدى مراعاة برامج التدريب لهذه الاحتياجات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن برامج التدريب بشكل عام لا تراعي الاحتياجات التدريبية اللازمة لمعلمي اللغة العربية بالمرحلة الثانوية. وتشابه هذه الدراسة مع دراسة الباحث في أنها تناولت تحديد الاحتياجات التدريبية، أما دراسة الباحث فإنها قد تناولت تحديد الاحتياجات التدريبية كأحد محاور العملية التدريبية وكذلك مجتمع الدراسة وهم المعلمون. وأجرى الشترى (٢٠٠٣) دراسة بعنوان "تقوم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية في الأجهزة الأمنية _ دراسة تطبيقية على مدينة تدريب الأمن العام بالرياض"، هدفت لتحديد مدى أهمية الأساليب التي تستخدمها الأجهزة الأمنية في تحديد الاحتياجات التدريبية ومعرفة جدوى الأساليب المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية بالإضافة لل صعوبات التي تحول دون فاعلية تحديد الاحتياجات، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها أن الأساليب المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية تعد أساليب مهمة وذات فعالية مرتفعة، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة تعزى لمتغير العمر والرتبة والمسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة والدرجة الوظيفية

والمستوى التنظيمي والمستوى التعليمي ومتغير المشاركة في الدورات التدريبية. تتشابه هذه الدراسة مع دراسة الباحث كونها أنها تناولت تحديد الاحتياجات التدريبية أما دراسة الباحث فإنها تناولت تحديد الاحتياجات التدريبية كأحد محاور العملية التدريبية، أما وجه الاختلاف فهو في مجتمع الدراسة حيث إن دراسة (الشكري) مجتمع الدراسة هم الأجهزة الأمنية ، أما دراسة الباحث فمجتمع الدراسة هم المعلمون. وقام أبو دولة وأيوب (٢٠٠٣) بإجراء دراسة بعنوان " واقع تحديد الاحتياجات التدريبية لمستوى الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية في قطاع البنوك الأردنية" ، هدفت إلى التعرف على الواقع الفعلي لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية لمستوى الإدارة الوسطى ومستوى الإدارة الإشرافية في قطاع البنوك الأردنية، كذلك هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب المستخدمة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، و توصلت إلى نتائج أهمها أنه يوجد لدى المؤسسات المصرفية أنظمة خاصة لوصف الوظائف وتقييم الأداء وتقييم الدورات التدريبية، وأيضاً أنه لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسات المصرفية على كافة المستويات التنظيمية، وتتشابه هذه الدراسة مع دراسة الباحث في أنها تناولت تحديد الاحتياجات التدريبية أما دراسة الباحث فإنها تناولت تحديد الاحتياجات التدريبية كأحد محاور العملية التدريبية، أما وجه الاختلاف فهو في مجتمع الدراسة حيث أن دراسة (أبو دولة وأيوب) مجتمع الدراسة هو قطاع البنوك، أما دراسة الباحث فمجتمع الدراسة هم المعلمون. أما أبو سلطان (٢٠٠٤) فأجرى دراسة بعنوان " تقييم برامج التدريب الإداري الممولة من الخارج - دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في قطاع غزة" ، هدفت إلى التعرف على واقع برامج التدريب الإداري في قطاع غزة والممول من الخارج ومعرفة مواطن القوة والضعف، واستعملت هذه الدراسة كذلك المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها عدم اهتمام الإدارة المشرفة على التدريب بعملية التقييم ولا تقوم بمتابعة التدريب كما يجب، وأيضاً يوجد خلل واضح لدى المنظمات غير الحكومية في

تحديد الاحتياجات التدريبية، وتشابه هذه الدراسة مع دراسة الباحث في أن كليهما تناول موضوع التدريب، أما وجه الاختلاف فهو في مجتمع الدراسة حيث إن دراسة (أبو سلطان) مجتمع الدراسة المتدربين الذين محضوا للتدريب الإداري، أما دراسة الباحث فمجتمع الدراسة هم المعلمون. وقام فطيس (٢٠٠٤) بعمل دراسة بعنوان " تحليل وتقييم فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم دراسة حالة: شركة رأس لأنوف لتصنيع النفط والغاز في الجماهيرية الليبية"، هدفت إلى التعرف على درجة فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل في شركة رأس لأنوف لتصنيع النفط والغاز، وتحليل واقع هذه البرامج التدريبية، وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم والتعرف على أساليب ومستويات وتقييم البرامج التدريبية المتبعة لتحديد سلبياتها وإيجابياتها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام الاستبانة كأداة لتجميع المعلومات والبيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة فاعلية البرامج التدريبية ضمن المقبول في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، اختيار المتدربين، وأن هناك ضعفاً لدى الشركة في عملية تقييم البرامج التدريبية المنفذة، وتشابه دراسة الباحث مع هذه الدراسة في تناولهما موضوع فاعلية البرامج التدريبية، وتختلفان في مجتمع الدراسة حيث إن دراسة (فطيس) تطبق على موظفين عاملين في شركة نفط أما دراسة الباحث فتطبق على مجتمع تربوي وهم المعلمون. أما المحاسنة (٢٠٠٤) فأجرى دراسة بعنوان " تقييم فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر المشاركين في دورات الإدارة العليا والتنفيذية بالمعهد الوطني للتدريب"، هدفت إلى معرفة مدى فاعلية البرامج التدريبية لدورات الإدارة العليا والتنفيذية المنعقدة في المعهد الوطني للتدريب خلال الأعوام (٢٠٠٠ ، ٢٠٠١) وذلك حسب وجهة نظر المشاركين في هذه البرامج التدريبية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ارتفاع رضا أفراد مجتمع الدراسة عن تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، وأن البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين فاعلة وبمستوى مرتفع. وتشابه دراسة الباحث مع هذه الدراسة

من خلال تناولهما موضوع فعالية البرامج التدريبية، وتختلفان في الفئة المستهدفة حيث اقتصرت دراسة (المحاسنة) على فئة الإدارة العليا، وأيضاً على الفترة الزمنية. وقام أبو حامد (٢٠٠٤) بإجراء دراسة بعنوان "واقع التدريب في وزارة الزراعة الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين"، هدفت للتعرف على واقع التدريب وأثره على أداء العاملين في وزارة الزراعة الفلسطينية بالإضافة للكشف عن العوامل المؤدية إلى تدني كفاءة التدريب وعلى مدى الصعوبات والمعوقات التي تواجه تطبيق التدريب. وتمثلت أهم نتائج هذه الدراسة في أن التأثير الإيجابي للتدريب يعتمد بصورة كبيرة على الجهود الفردية للموظفين، وكما يتم اختيار المتدربين للدورات التدريبية حسب احتياجات الدورات التدريبية، وتتشابه دراسة الباحث مع هذه الدراسة في تناولهما موضوع التدريب، وتختلفان في مجتمع الدراسة، فدراسة الباحث مجتمع الدراسة مجتمع تربوي وهم المعلمون. وأجرت شبير (٢٠٠٤) دراسة بعنوان "واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير حكومية في قطاع غزة وسبل تطويرها"، حيث هدفت إلى معرفة أسباب بطء عملية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها عدم العناية الكافية بتخطيط وتطوير عملية تنمية وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية، وأيضاً لا تمارس المؤسسات غير الحكومية التخطيط ضمن منهجية كاملة واضحة، وتتشابه دراسة الباحث مع هذه الدراسة في تناول محور التخطيط للتدريب، وتختلفان في مجتمع الدراسة، فدراسة الباحث مجتمع الدراسة مجتمع تربوي وهم المعلمون. والشوابكة (٢٠٠٥) أجري دراسة بعنوان "اتجاهات الموظفين الحكوميين في الأردن نحو فعالية البرنامج التدريبي" رخصة قيادة الحاسوب الدولية ICDL - دراسة استطلاعية"، وهدفت إلى التعرف على اتجاهات الموظفين الحكوميين نحو فاعلية البرنامج التدريبي (ICDL) تبعاً للمتغيرات الديمغرافية والاجتماعية، وإلى التعرف على العوامل التي تساعد أو تعوق نجاح تدريب برنامج (ICDL). وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الموظفين

الحكوميين نحو برنامج ICDL تعزى للجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي وطبيعة الوظيفة. وتتشابه هذه الدراسة مع دراسة الباحث في أن كليهما تناول موضوع فعالية التدريب، أما وجه الاختلاف فهو أن دراسة (الشوابكة) تناولت فعالية برنامج ICDL، أما دراسة الباحث فيتناول فعالية التدريب بشكل عام، وكذلك في مجتمع الدراسة حيث إن دراسة (الشوابكة) مجتمع الدراسة هم الموظفين الحكوميين، أما دراسة الباحث فمجتمع الدراسة هم المعلمون. أما دراسة سعدية (٢٠٠٥) بعنوان "تقييم عملية التدريب للعاملين بالكليات التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر المتدربين"، هدفت إلى التعرف على واقع عملية التدريب للعاملين في الكليات التقنية والكشف عن الصعوبات أو الموقفات التي تواجه عملية التدريب في الكليات التقنية والتي تحد من فاعلية العملية التدريسية، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها عدم وضوح السياسات التي تتبعها إدارة الكليات التقنية في تشجيع العاملين للحصول على تدريب، وكذلك وجود قصور واضح في تحديد الاحتياجات التدريبية، وأيضاً لا تلبي العملية التدريسية الاحتياجات التدريبية للموظفين الجدد. وتتشابه دراسة الباحث مع هذه الدراسة في تناول محور التخطيط للتدريب وكذلك تقييم التدريب، وتختلفان في مجتمع الدراسة، فدراسة الباحث مجتمع الدراسة هم المعلمون، أما دراسة (سعدية) فمجتمع الدراسة هم العاملين في الكليات التقنية. وأجرى العمري (٢٠٠٦) دراسة بعنوان "الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس الجدد في الجامعات الأردنية الرسمية"، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كانت هي الأداة المستخدمة لجمع المعلومات، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس الجدد في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس الجدد، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس الجدد في جميع مجالات الدراسة مجتمعة تعزى لمتغير المركز الوظيفي ولصالح أعضاء هيئة التدريس

الجدد. وتتشابه هذه الدراسة مع دراسة الباحث في أنها تناولت تحديد الاحتياجات التدريبية أما دراسة الباحث فإنها تناولت تحديد الاحتياجات التدريبية كأحد محاور العملية التدريبية واختلفت دراسة الباحث في مجتمع الدراسة فكان المعلمون هم المستهدفون في الدراسة، أما دراسة (العمرى) فكان مجتمع الدراسة هم عمداء الكليات ورؤساء الأقسام وأعضاء التدريس الجدد بالجامعات الأردنية الرسمية. وأجرى هلسه (٢٠٠٦) دراسة بعنوان "اتجاهات المديرين نحو فعالية البرامج التدريبية القيادية في الوزارات الأردنية خلال الفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٥ : دراسة تطبيقية"، استخدمت هذه الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي لمنهج الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة للبحث وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فعالية البرامج التدريبية القيادية في الوزارات من خلال اتجاهات المديرين نحوها، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات البرامج التدريبية القيادية وبين فعالية هذه البرامج، وأن اتجاهات المديرين ذوي المؤهلات العلمية المتدنية (أقل من البكالوريوس) كانت أكثر إيجابية نحو فعالية البرامج التدريبية مقارنة بالمديرين ذوي المؤهلات العلمية الأعلى (بكالوريوس، وماجستير)، وتتشابه هذه الدراسة مع دراسة الباحث في أن كليهما تناول موضوع فاعلية التدريب، أما وجه الاختلاف فهو في مجتمع الدراسة حيث إن دراسة (هلسه) مجتمع الدراسة هم المديرين، أما دراسة الباحث فمجتمع الدراسة هم المعلمون. وقام الشهري (٢٠٠٦) بإجراء دراسة بعنوان "فاعلية البرامج التدريبية من وجهة ضباط كلية الملك خالد العسكرية - دراسة مسحية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية"، هدفت إلى التعرف على فاعلية البرامج التدريبية التي يلتحق بها ضباط كلية الملك خالد العسكرية في تنمية قدراتهم والتعرف على مدى مناسبة سياسات وإجراءات الالتحاق بالبرامج التدريبية لضباط كلية الملك خالد والتعرف على المعوقات التي تحد من استفادتهم من التدريب، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة تعزى لمتغير العمر، وأنه لا توجد فروق

ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تعزى للرتبة والمستوى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة والدرجة الوظيفية والمستوى التنظيمي، وتختلف دراسة الباحث عن دراسة الشهري في الشريحة المطبق عليها حيث أن دراسة (الشهري) طبقت على عسكريين بينما دراسة الباحث تطبق على تربويين. أما أبو سليمة (٢٠٠٧) فأجرت دراسة بعنوان " مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة " هدفت الدراسة للكشف عن فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا في غزة، وذلك من خلال بحث محاور العملية التدريسية والمتمثلة بتحليل الاحتياجات التدريسية وتخطيط التدريب وتنفيذه ومن ثم تقييمه بالإضافة لدعم الإدارة، ومن أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة أنه يتم تحديد الاحتياجات التدريسية بناء على مبادئ تنمية الموارد البشرية، كما يتم تخطيط التدريب بمنهجية مقبولة لمدى ما، وتبين أن عملية تقييم التدريب في مكتب الأونروا تتم بشكل مهني وفي ضوء معايير محددة، وأكدت الدراسة على مدى دعم الإدارة العليا الإيجابي للعملية التدريسية، وتشابه دراسة الباحث مع دراسة (أبو سليمة) في تناولهم موضوع فعالية التدريب، وتختلفان في الفئة المستهدفة حيث شملت هذه الدراسة جميع الموظفين الإداريين في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة، ودراسة الباحث تشمل عينة فقط من المعلمين والمعلمات. أما الحميدي (٢٠٠٨) فقام بإجراء دراسة بعنوان " فاعلية برامج التدريب أثناء الخدمة لمعلمات مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في سلطنة عُمان "، هدفت الدراسة إلى التعرف على الفروق في فاعلية برامج التدريب أثناء الخدمة لمعلمات مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء متغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ينبغي أن يؤخذ بعين الاعتبار مواعيد إقامة البرامج والدورات التدريسية أثناء الخدمة لمعلمات الحلقة الأولى مناسبة ولا تتعارض مع دوام الكادر التعليمي، و ينبغي على القائمين بإعداد وتصميم البرامج التدريسية في وزارة التربية والتعليم وسلطنة عُمان أن يأخذوا بالحسبان مجالات التخطيط والتقييم

وأساليب التدريس والاحتياجات التدريبيه بأسلوب علمي حديث. أما وجه الشبه بين دراسة الباحث ودراسة (الحميدي) أن دراسة (الحميدي) تتناول فاعلية البرامج التدريبيه من وجهة نظر المعلمات وهي من الفئات التي تشملها دراسة الباحث، وكذلك في استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتختلف دراسة الباحث عن دراسة (الحميدي) في أنها تشمل المعلمين والمعلمات بمختلف تخصصاتهم ومراحلهم الدراسية، وليس معلمات الحلقة الأولى فقط. وقام الصبحي (٢٠١٠) بإجراء دراسة بعنوان "تصوراً مقترحاً لتطوير أداء المدرسين في مراكز التدريب التربوي التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء الاحتياجات التدريبيه المستقبلية"، هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين تقديرات أفراد مجتمع الدراسة تعزى للمتغيرات التالية: (النوع، المؤهل العلمي، المنطقة التعليمية، سنوات الخبرة في مجال التدريب)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجة استجابات المدرسين حول احتياجاتهم التدريبيه تعزى إلى متغير النوع في جميع محاور الدراسة، ولا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجة استجابات المدرسين حول احتياجاتهم التدريبيه تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في جميع محاور الدراسة، أما وجه الشبه بين دراسة الصبحي ودراسة الباحث، أن دراسة (الصبحي) تتناول تحديد الاحتياجات التدريبيه للمدرسين وهي أحد أركان العملية التدريبيه المهمة جداً، وكذلك في استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في أنها تتناول العملية التدريبيه متكاملة لمعرفة مدى فاعلية التدريب لتطوير المعلمين والمعلمات. وأجرى الشهومي (٢٠١٢) دراسة بعنوان "تقويم فاعلية البرامج التدريبيه بمركز التدريب التربوي بمحافظة الظاهرة من وجهة نظر المعلمين"، هدفت إلى التعرف على واقع فاعلية البرامج التدريبيه التي يقدمها مركز التدريب التربوي بمحافظة الظاهرة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات الذين التحقوا

ببرامج تدريبية في مركز التدريب التربوي بمحافظة الظاهرة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن على القائمين على البرامج التدريبية الجمع بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، و ينبغي على المسؤولين عن التدريب توفير المدربين من ذوي الكفاءة والخبرة في تقديم البرامج التدريبية، ولا بد من متابعة أثر التدريب في الميدان التربوي للتحقق العملي من اكتساب المتدربين لأهداف البرنامج التدريبي، أما وجه الشبه بين دراسة الشهومي ودراسة الباحث، أن دراسة (الشهومي) تناولت تقييم البرامج التدريبية، وكذلك في استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأيضاً في مجتمع الدراسة وهم المعلمون، وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في أنها تناولت العملية التدريبية متكاملة لمعرفة مدى فاعلية التدريب لتطوير المعلمين والمعلمات. وقام الرجوب (٢٠١٢) بعمل دراسة بعنوان "فاعلية البرامج التدريبية في سلطنة عُمان من وجهة نظر المسؤولين عن التدريب"، هدفت إلى معرفة فاعلية برامج التدريب في سلطنة عُمان من وجهة نظر مسؤولي التدريب من حيث (تحديد الأهداف للبرامج التدريبية، اختيار العروض التدريبية، التنفيذ، المتابعة)، وإلى أي مدى يعزى أثر العمر، الجنس، قطاع العمل، المؤهل الدراسي، مكان التدريب، المسمى الوظيفي، الخبرة) في الحكم على مدى فاعلية برامج التدريب، ومن أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة أن البرامج التدريبية فاعلة ولها أثر إيجابي، ويزيد التدريب من الرضا الوظيفي والكفاءة لدى المتدربين، وأن مخصصات التدريب كافية لتنفيذ الخطط التدريبية، والعائد من التدريب يتناسب مع حجم التكلفة، ولوحظ التقصير في قياس العائد من التدريب، وتشابه دراسة الباحث مع دراسة (الرجوب) في تناولهم موضوع فاعلية البرامج التدريبية، وتختلفان في الفئة المستهدفة حيث أن دراسة (الرجوب) مجتمع الدراسة هم المسؤولين عن التدريب أما دراسة الباحث فمجتمع الدراسة هم المعلمون. أما الحسني (٢٠١٢) فأجرى دراسة بعنوان "فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي ومقترحات تطويرها بسلطنة عُمان"، هدفت إلى التعرف على درجة فاعلية إدارة مراكز التدريب بسلطنة

عُمان ومقترحات تطويرها، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن درجة فاعلية إدارة مراكز التدريب بسلطنة عُمان من وجهة نظر المستفيدين منها كانت متوسطة، وجاء مجال تخطيط التدريب في المرتبة الأولى، تلاه في المرتبة الثانية مجال تنفيذ التدريب، ثم مجال تصميم التدريب، بينما جاء مجالاً تقييم ومتابعة التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية في المرتبتين الرابعة والخامسة على التوالي، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى $\alpha=0.05$ لاستجابات المستفيدين من فعاليات مراكز التدريب التربوي تعزى لتغيري الجنس وسنوات الخبرة. أما وجه الشبه بين دراسة الحسني ودراسة الباحث، أن دراسة (الحسني) تتناول التعرف على فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي بسلطنة عُمان، وكذلك في استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأيضاً في مجتمع الدراسة وهم المعلمون، وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في أنها تتناول التدريب ومعرفة مدى فاعليته في تطوير الموارد البشرية. وأجرى بينيت (Bennett, 1987) دراسة بعنوان "فاعلية الأساليب التدريبية الخاصة بتنمية الكادر"

" The Effectiveness of Staff Development Training Practices of Ameta Analysis"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الأساليب التي تحقق فاعلية عالية من عملية التدريب، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها إن البرامج التدريبية التي تجمع عدة أساليب متنوعة في التدريب هي البرامج الأكثر فاعلية، ووجه الشبه بين دراسة الباحث ودراسة (Bennett) في تناول موضوع فاعلية التدريب من حيث الأساليب المستخدمة في العملية التدريبية. كما أن جوان (Joan, 1990) أجرى دراسة بعنوان " تأثير التدريب في الإدارة الصناعية في ولاية نيوجرسي "

" The Impact of Training in Industrial management in of New Jersey "

هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين الصناعيين في ولاية نيوجرسي في الولايات المتحدة، ومعرفة العوامل المؤثرة عليها، وتوصلت الدراسة إلى أن الاحتياجات التدريبية تتأثر بالعوامل التالية: العمر، الوظيفة، ومدة الخبرة في العمل. ووجه الشبه بين دراسة الباحث ودراسة (Joan) في تناول موضوع التدريب وهل يؤثر على الأداء، وتختلف دراسة (Joan) عن دراسة الباحث في أنها طبقت على مجتمع صناعي وعلى الذكور فقط. وأجرى ماير ماري كاي (Maer Mare Kay,2003) دراسة بعنوان "تقييم

التدريب - مراجعة للدراسات " Training Evaluation Literature Review "

هدفت لتحديد طرق تقييم برامج التدريب، وذلك من خلال احتساب لأي مدى يحقق Kirkpatrick البرنامج أو العمليات أو الأداة، الأهداف المقترحة واعتبرت الدراسة النموذج على أنه الأكثر استخداما. ومن أهم نتائج الدراسة أنها أظهرت جميع الدراسات التي تمت مراجعتها في هذه الدراسة فائدة تقييم التدريب. بالإضافة للتأكيد على أن نموذج كيرك باترك الذي تم وضعه في عام ١٩٥٢ والأكثر استخداما حاليا على أنه إطار عمل قيم مصمم بأربع مستويات لاحتساب وتقييم فعالية التدريب. أما وجه الشبه بين دراسة الباحث وهذه الدراسة يكمن في تناولها لتقييم التدريب وهو أحد أركان العملية التدريبية المهمة والتي تقيس فاعلية التدريب المستخدم ومدى جودته، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية بأن الدراسة الحالية تتناول كافة جوانب العملية التدريبية متكاملة، وليس تقييم التدريب فقط. وأجرى ديردن (Dearden et.al,2005) دراسة بعنوان "أثر التدريب على الإنتاجية والأجور"

"The impact of Training on Productivity and Wages "

هدفت الدراسة لاختبار أثر التدريب على الإنتاجية، والأجور، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن التدريب يعمل على زيادة الإنتاجية، حيث إن ١% زيادة في التدريب يعمل على زيادة في القيمة بنسبة ٦% في كل ساعة أي هناك أثر إحصائي واقتصادي متميز للتدريب على إنتاجية الصناعة.

بالإضافة إلى أن أثر التدريب على الإنتاجية أكبر من أثره على الأجور . ووجه الشبه بين دراسة الباحث وهذه الدراسة في تناول موضوع التدريب وهل يؤثر على الأداء والإنتاجية للموظف، وتختلف هذه الدراسة عن دراسة الباحث في أنها طبقت على مجتمع صناعي. أما دراسة بيلا وآخرون (Bella et.al, 2007) بعنوان " تقييم التدريب في شركات ذات علامة تجارية للتدريب العالي التايوانية "

"Training evaluation based on cases of Taiwanese benchmarked high-tech companies"

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى خبرات العاملين وتقييم تأثير التدريب على العاملين في سبعة شركات تايوانية، وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها تميز فروع الشركة بدقة تحديد الاحتياجات التدريبية مقارنة بالمؤسسات التايوانية الأخرى، ووجه الشبه بين دراسة الباحث وهذه الدراسة هو في تناولها لتقييم التدريب وهو أحد أركان العملية التدريبية المهمة والتي تقيس فاعلية التدريب المستخدم ومدى جودته ، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة.

٢.٢.٣ التعقيب على الدراسات السابقة:

تبين من خلال الدراسات السابقة أنها تنفق في تناول موضوع التدريب وتأثيره على الموظفين، ولكنها متفاوت فيما بينها في طريقة تناول موضوع التدريب والتطوير، وقد أجريت هذه الدراسات في بيئات دولية وعربية ومحلية، وهدفت الدراسات السابقة إلى معالجة التدريب من زوايا مختلفة مثل اقتراح نموذج للتدريب، وفي قطاعات مختلفة مثل القطاع الحكومي والخاص، وفي أغلبها أخذت الشكل المهني والتربوي. وقد لاحظ الباحث ما يلي:

- تشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث أنها استخدمت الأسلوب الوصفي التحليلي لمنهج الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة للبحث.
- غلب أسلوب الأوزان النسبية والنسب المئوية وحساب التباين الأحادي واختبار (ت) على الدراسات المحلية والعربية والأجنبية، وذلك لكونها تؤدي للحصول على النتائج التي تلي تحقيق أهداف هذه الدراسات.
- الدراسة الحالية هي من الدراسات الأولى في محافظة الظاهرة التعليمية حسب علم الباحث التي تحتم بدراسة فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية لكافة جوانب العملية التدريسية.